



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení hodnocení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců ve vybrané  
společnosti

Evaluation of Performance Appraisal and Employee Remuneration in a Selected  
Company

Student:

Bc. Karolína Vavrečková

Vedoucí diplomové práce:

prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student:

**Bc. Karolína Vavrečková**

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

Posouzení hodnocení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců ve  
vybrané společnosti  
Evaluation of Performance Appraisal and Employee Remuneration in a  
Selected Company

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Metody a techniky zpracování
  3. Teoretická východiska hodnocení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců
  4. Charakteristika vybrané společnosti
  5. Zhodnocení současného stavu procesu hodnocení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.  
HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. SOET, vol. 17. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3789-5.  
WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 2nd ed. London: Sage Publications, 2013. ISBN 978-1-4462-5584-1.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
\_\_\_\_\_  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě, dne 27. 4. 2018

.....*Vavrečková*.....

Bc. Karolína Vavrečková

Tímto bych ráda poděkovala panu prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za odborné vedení mé diplomové práce, cenné připomínky, rady a odbornou pomoc při jejím zpracování. Rovněž bych chtěla poděkovat za vstřícný a profesionální přístup a čas, který mi věnoval při zpracování této práce. Také bych ráda poděkovala své rodině za trpělivost, vstřícnost a psychickou podporu.

# Obsah

<b>1 ÚVOD .....</b>	<b>5</b>
<b>2 METODY A TECHNIKY ZPRACOVÁNÍ .....</b>	<b>7</b>
2.1 LITERÁRNÍ REŠERŠE .....	7
2.2 SROVNÁVÁNÍ .....	7
2.3 ANALÝZA A SYNTÉZA .....	7
2.4 SOCIOLOGICKÝ VÝZKUM .....	8
2.4.1 Etapy výzkumu .....	8
2.4.2 Předvýzkum .....	9
2.4.3 Techniky sběru dat .....	9
<b>3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....</b>	<b>12</b>
3.1 HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU .....	12
3.1.1 Pojetí pracovního výkonu .....	12
3.1.2 Význam a cíle hodnocení .....	13
3.1.3 Proces hodnocení .....	14
3.1.4 Dělení hodnocení .....	14
3.1.5 Zásady hodnocení .....	15
3.1.6 Kritéria hodnocení .....	15
3.1.7 Metody hodnocení .....	16
3.1.8 Provázanost hodnocení a jiných personálních činností .....	17
3.2 NÁVAZNOST HODNOCENÍ NA ODMĚŇOVÁNÍ .....	18
3.3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....	19
3.3.1 Definice odměňování .....	19
3.3.2 Právní předpisy .....	19
3.3.3 Pravidla odměňování .....	19
3.3.4 Systém odměňování .....	20
3.3.5 Faktory ovlivňující odměňování .....	23
3.3.6 Mzdové formy .....	24
3.3.7 Individuální zásluhové odměňování .....	25
3.3.8 Zaměstnanecké výhody .....	28
3.3.9 Metriky odměňování .....	29
3.3.10 Shrnutí kapitoly .....	30
<b>4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>32</b>
4.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	32
4.2 ČINNOST SPOLEČNOSTI .....	32

4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	33
4.3 ZAMĚŠTNANCI .....	34
4.3.1 Struktura zaměstnanců .....	34
<b>5 POSOUZENÍ HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....</b>	<b>37</b>
5.1 PRACOVNÍ VÝKON .....	37
5.2 PROCES HODNOCENÍ .....	39
5.3 KRITÉRIA HODNOCENÍ .....	40
5.4 NÁVAZNOST HODNOCENÍ NA ODMĚŇOVÁNÍ .....	41
5.5 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....	41
5.6 VYHODNOCENÍ ROZHOVORŮ .....	43
5.7 VYHODNOCENÍ POZOROVÁNÍ .....	44
5.8 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	45
5.8.1 Výsledky dotazníkového šetření .....	47
5.9 POSOUZENÍ SOUČASNÉHO PROCESU HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....	63
5.9.1 Hodnocení pracovního výkonu .....	63
5.9.2 Provázanost procesu hodnocení a systému odměňování .....	64
5.9.3 Systém odměňování .....	65
<b>6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>67</b>
6.1 ZMĚNY V PROCESU HODNOCENÍ .....	67
6.1.1 Hodnotící formulář .....	67
6.2 ZMĚNY V SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ .....	69
6.2.1 Individuální zásluhové odměňování .....	69
6.2.2 Zaměstnanecké benefity .....	70
6.2.3 Metriky odměňování .....	73
6.3 SEZNÁMENÍ ZAMĚŠTNANCŮ SE ZMĚNAMI .....	74
<b>7 ZÁVĚR .....</b>	<b>75</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>76</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>78</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>1</b>



## *1 Úvod*

Pracovním výkonem zaměstnanců je ovlivněna výkonnost celé společnosti. V některých odvětvích je tato podmíněnost eliminována formou strojů, avšak nikdy nemůže být zcela potlačena. Ve výrobních společnostech, jejichž výrobní činnosti jsou prováděny pouze ručně, je na pracovním výkonu zaměstnanců postaven celý chod. S tím je spojen také fakt, že v takovýchto společnostech bývají obvykle nejvyšší finanční částky vynakládány na odměňování.

Efektivita pracovního výkonu je ovlivněna jeho hodnocením a odměňováním. Kromě správného nastavení jednotlivých pravidel a principů by měla být přikládána důležitost i samotnému propojení procesu hodnocení a systému odměňování.

Neefektivním řízením pracovního výkonu mohou být vynakládány neúměrné finančních prostředky. Rovněž mohou nastávat situace, kdy z časových důvodů nebudou plněny zadané úkoly nebo dodržovány sjednané termíny zakázek. Tím může být zapříčiněna ztráta konkurenceschopnosti, dobré pověsti a v kritických situacích také ztrátovost společnosti.

Nalezení rovnováhy mezi podávaným výkonem a vynakládanými prostředky tak může být pokládáno za stěžejní úkol společnosti. Výkon jednotlivců může být ovlivněn převážně správným řízením lidských zdrojů a dostatečně motivujícím systémem hodnocení a odměňování.

Diplomová práce je zaměřena na posouzení hodnocení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Tato společnost představuje rodinnou firmu, jejíž činnost je složena z výroby a prodeje ručně vyráběných svíček. Veškeré produkty, které společnost vyrábí, jsou vyráběny ručně bez pomoci strojů. Výkonem zaměstnanců je ovlivňována nejen kvalita a kvantita výroby, ale také výsledná výrobní cena jednotlivých produktů. Čím větší množství produktů bude vyrobeno za hodinu práce, tím nižší částka celkových nákladů bude vynaložena na jednotku daného produktu. Touto skutečností je ve značné míře ovlivněna ziskovost společnosti.

Na trhu svíček lze nalézt široké spektrum konkurence. Zákaznickovo chování je ovlivněno drobnými odlišnostmi jednotlivých společností jako například délkou hoření, intenzitou vůně a v poslední době také ekologickou šetrností. Důležitých faktorem, ale pořád zůstává také cena.

Konkurenceschopnost vybrané společnosti je ovlivněna především její schopností nabídnout zákazníkům kvalitní produkty, ovšem v přijatelné cenové hladině. Kromě toho je také kladen velký důraz na rychlost uspokojení požadavku zákazníka nebo obchodního

partnera. Konkurenční výhody však nelze dosahovat v případě, kdy je zaměstnanci odváděn nízký pracovní výkon.

V současné době je ve společnosti XY odváděn nedostatečný a nerovnoměrný pracovní výkon zaměstnanců. Důvodem této skutečnosti může být i fakt, že jsou zaměstnanci odměňováni převážně na základě hodinové mzdy, tudíž nejsou motivováni k reagování na rostoucí kvantitativní potřeby společnosti. Tímto jevem je ovlivněna nejen finanční a časová náročnost výroby, ale také možnost přirozeného růstu.

Na základě diplomové práce by pak ve společnosti mohl být vylepšen současný proces hodnocení pracovního výkonu a odměňování pracovníků tak, aby byly finanční prostředky vynakládány efektivněji, aby byli zaměstnanci dostatečně motivováni ke zvýšení pracovního výkonu, a přitom byli více spokojeni se systémem odměňování.

Cílem práce je nastínění možných řešení problémů v oblasti současného hodnocení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců. Na základě komparace teoretických východisek se stavem společnosti XY budou předloženy návrhy a doporučení. Pomocí nich by měla být společnost schopna lépe hodnotit, motivovat a směřovat své zaměstnance k dosažení stanovených cílů a požadovaných výkonů. Zavedením efektivnějšího způsobu odměňování a řízení pracovního výkonu zaměstnanců by měla být ušetřena také značná část vynaložených finančních prostředků. Rovněž by měly tyto návrhy pomoci zaměstnancům s jejich vnitřní motivací, spokojeností v práci i s jejich výsledným odměňováním.

Ke splnění tohoto cíle jsou využity metody sociologického výzkumu, a to konkrétně dotazníkové šetření, strukturované rozhovory a zjevné pozorování.

Diplomová práce je složena ze dvou částí, a to teoreticko-metodické a aplikačně-ověřovací, které jsou následně rozděleny do větších celků. Teoretická část je zpracována dle informací zjištěných studiem odborné literatury. Jsou zde vymezeny základní pojmy týkající se řízení pracovního výkonu a základních principů a forem hodnocení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců. V praktické části práce je charakterizována společnost XY, ve které je proces hodnocení pracovního výkonu a odměňování posuzován. Následně je v aplikačně-ověřovací části posouzen současný stav zkoumané oblasti a závěrem jsou poskytnuty návrhy a doporučení orientované ke zlepšení zjištěného stavu.

## 2 Metody a techniky zpracování

V této kapitole jsou popsány zásady použití vybraných metod a technik zpracování, které jsou aplikovány v diplomové práci. Práce je členěna do dvou základních částí teoreticko-metodické a aplikačně-ověřovací. V jednotlivých částech jsou použity odlišné metody pro získání a zpracování informací tak, aby bylo možné vytvořit komplexní přehled o probírané problematice a současné situaci ve vybrané společnosti.

### 2.1 Literární rešerše

Teoretická část je zpracována využitím metody literární rešerše. Literární rešerše představuje komplexní souhrn poznatků orientovaných v oblasti vybraného tématu. V praxi se jedná o shrnutí teoretických východisek zkoumané problematiky v celistvém racionálně navázaném sledu informací (Zeman, 2013).

*„Literární rešerše je charakterizována logicky navazujícími odstavci, relevantními bibliografickými odkazy, odbornou terminologií, objektivním a uceleným přehledem dosavadního výzkumu konkrétního tématu a syntézou předložených informací“*

(Zeman, 2013, str. 5).

### 2.2 Srovnávání

V rámci vypracování odborné práce může být provedeno srovnávání dvojím způsobem. Pro teoretickou část práce je využíváno srovnávání přístupů k problémům, přesvědčením a předpokladům. Způsob tohoto srovnávání je využit při porovnávání stanovisek autorů odborné literatury vztahujících se k dané oblasti. Druhou variantou je měření, zkoumání a úsilí o prokázání obecné platnosti. Tento způsob je pak obvykle využíván spíše v praktické části práce při srovnávání určitých hodnot či ukazatelů (Zeman, 2013).

### 2.3 Analýza a syntéza

**Metodou analýzy** jsou informace rozloženy na dílčí části, které jsou následně zkoumány. Prostřednictvím této metody lze snadněji komplexně pochopit zkoumaný jev. Smyslem analýzy je pochopení systému a zjištění smyslu jeho fungování. **Syntézou** jsou pak tyto dílčí části sjednoceny do uceleného celku, zatímco jsou pozorovány zásadní spojitosti mezi jednotlivými prvky zkoumaného jevu (Zeman, 2013).

## 2.4 Sociologický výzkum

„Základním zdrojem sociálních informací pro rozhodovací procesy je sociologický empirický výzkum“ (Nový, Surynek, 2006, str. 252).

Mezi stěžejní metody zjišťování postojů, názorů, hodnot a preferencí jednotlivých zaměstnanců je řazen sociologický výzkum. Výzkumy bývají ve společnostech orientovány na oblasti týkající se například strategie, kultury, goodwillu, spokojenosti a adaptace zaměstnanců (Nový, Surynek, 2006).

Sociální jevy lze zkoumat z hlediska kvalitativní a kvantitativní stránky. **Kvantitativní stránka** je zkoumána kvantitativním výzkumem, který zjišťuje charakteristiky jako je rozsah výskytu, frekvence a intenzita. V rámci kvantitativního výzkumu jsou využívány statistické postupy a k měření je využíváno nejrůznějších škál. **Kvalitativní stránka** je poté sledována prostřednictvím kvalitativního výzkumu, kterým jsou odhalovány neznámé skutečnosti o daných jevech, a to o jejich existenci, struktuře, vlastnostech, funkcích a faktorech, které jevy ovlivňují nebo s nimi souvisejí, (Nový, Surynek, 2006).

### 2.4.1 Etapy výzkumu

Správně by měl být sociologický výzkum složen z přípravné, realizační a vyhodnocovací etapy. Charakteristika jednotlivých etap je popsána níže.

#### Přípravná etapa

První etapa, ve které jsou objasněny postupy ovlivňující získané informace. Jedná se o nejnáročnější a nejvýznamnější etapu výzkumu. V této části je formulován cíl, objekt a předmět výzkumu, rovněž jsou zde vymezeny hypotézy, dochází k určení zkoumaného vzorku, metod a detailů realizace výzkumu. Realizace výzkumu musí být opodstatněna výskytem určitého problému ve společnosti, na jehož základě je formulován **cíl**. **Objektem** výzkumu je chápán jedinec či skupina jedinců, ke kterým se váže zkoumaný problém. **Předmětem** výzkumu jsou vlastnosti a stránky objektu, které jsou zkoumány. Stanovením **hypotéz** je rozuměna formulace očekávaných zjištění, které jsou předpokládány na základě teoretické analýzy problému. Při určování **velikosti** zkoumaného vzorku jsou využívány pojmy základní soubor a reprezentativní vzorek. Základním souborem jsou všechny subjekty, u kterých by mohl být výzkum realizován. Reprezentativním vzorkem je vybraná část základního souboru, na kterém je výzkum skutečně realizován. Výsledky mohou být využity následně s určitou mírou pravděpodobnosti na celý základní soubor. Zjišťování dat může být

provedeno řadou *metod*, přičemž jejich výběr je ovlivněn především cílem výzkumu, charakterem problému a množstvím respondentů. Obecně platí, že je využíváno více metod, nejčastěji se jedná o kombinaci studia dokumentů, pozorování, dotazování formou dotazníků a rozhovorů (Nový, Surynek, 2006).

### **Realizační a vyhodnocovací etapa**

V *realizační fázi* je proveden samotný sběr dat, u kterého je nezbytné zajistit jednotný postup tzn. například jednotný způsob zaznamenávání rozhovorů. Ve *vyhodnocovací etapě* jsou poté zpracovány zjištěné informace a je poskytnuta jejich interpretace. Jsou zde popsány výsledky a jejich dílčí vlastnosti. Rovněž je v této fázi zahrnuto shrnutí celého průběhu výzkumu, jeho náročnosti a náležitostí (Nový, Surynek, 2006).

#### *2.4.2 Předvýzkum*

Před realizací každého výzkumu by měl být uskutečněn předvýzkum, kterým je proveden test podoby sběru dat, jehož smyslem je ověření logičnosti, pochopitelnosti a jednoznačnosti otázek. Během přípravy výzkumu totiž může dojít k tzv. profesní (provozní) slepotě, tedy situaci, kdy je zadavatelem výzkum vnímán jako jasný, srozumitelný a jednoduchý. Nezainteresovanými respondenty, ale mohou být otázky nepochopeny či nesprávně zodpovězeny. A právě tyto nedostatky by měly být prostřednictvím předvýzkumu eliminovány (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

#### *2.4.3 Techniky sběru dat*

Smyslem využití technik sběru dat je naslouchání výpovědí, pokládání otázek a získávání odpovědí. Výběr správné techniky je ovlivněn problémem a výzkumným cílem. Za nejčastěji využívanou techniku sběru dat lze považovat dotazování.

### **Dotazovací techniky**

Dotazování může být realizováno dotazníkovým šetřením nebo rozhovorem. Obě techniky jsou v praxi hojně využívány. Ať už se jedná o formu psanou nebo mluvenou je základ techniky položen v pokládání otázek. Při tvorbě otázek by měly být dodrženy základní zásady.

Jak uvádí Reichel (2009) pro dodržení zásad musí být otázky:

- **srozumitelné** (neměly by obsahovat cizí slova nebo odborné termíny; taktéž platí, že by otázky neměly být příliš dlouhé a kostrbaté),
- **jednoznačné** (měly by být zaměřeny pouze na jeden aspekt),
- **psychologicky přijatelné** (využívány by měly být eufemismy a taktní formulace),
- **nesugestivní** (neutrální podoby otázek).

Dle způsobu odpovídání respondenta jsou rozlišovány otázky **otevřené** (odpověď je vymyšlena respondentem), **polouzavřené** (respondent má předem stanovené varianty odpovědí s možností vlastního vyjádření v případě nevyhovujících stanovených variant) a **uzavřené** (respondent má předem stanovené varianty odpovědí bez možnosti vlastního vyjádření), (Reichel, 2009).

Dle počtu variant odpovědí lze otázky dělit na **dichotomické** (dvě varianty odpovědi, př. ano-ne), **polytomické** (více variant odpovědí). Polytomické otázky jsou dále členěny na otázky **disjunktivní** (lze vybrat pouze jednu odpověď) a **konjunktivní** (lze vybrat více odpovědí). Další variantou jsou otázky **výčtové s pořadím** (respondentem je podle určitého kritéria určeno pořadí odpovědí), (Reichel, 2009).

#### a) Rozhovor

Pro zjišťování názorů jednotlivců může být využit také rozhovor, který je však pro tazatele časově, obsahově i psychicky náročnější. Dle strukturalizace lze rozlišit několik druhů rozhovorů. **Nestrukturovaný rozhovor**, jenž je přirozenou komunikací mezi tazatelem a dotazovaným. **Polostrukturovaný rozhovor** je řízen dle předem připraveného seznamu otázek, přičemž jsou dle kontextu volně přidávány doplňující otázky či dotazy. Ve **strukturovaném rozhovoru** jsou stanoveny konkrétní postupy, určené pořadí i přesné znění otázek bez pokládání doplňujících dotazů. Mnohdy bývá strukturovaný rozhovor ztotožňován se **standardizovaným rozhovorem**, avšak některými autory jsou chápány rozdílně. Podstatný rozdíl je spatřován ve variantách odpovědí. Zatímco u standardizovaného rozhovoru jsou dotazovanému pokládány především uzavřené otázky s nabídkou možných variant odpovědí, u strukturovaného rozhovoru varianty odpovědí nabízeny nejsou (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

#### b) Dotazník

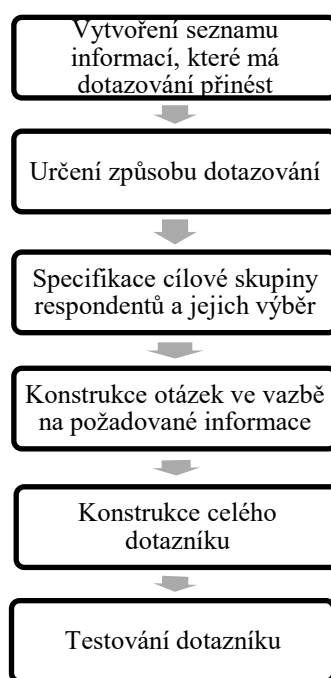
Písemná forma dotazování, která je hojně využívána v kvalitativních i kvantitativních výzkumech. V aplikačně-ověřovací části diplomové práce je využit písemný strukturovaný

dotazník, který je složen ve velké míře z uzavřených a několika polouzavřených otázek. Jen výjimečně bývají použity otázky otevřené (Reichel, 2009).

Při využití techniky dotazníku by měla být zaručena anonymita čímž lze dosáhnout exaktního a objektivního měření (Nový, Surynek, 2006).

Na obrázku č. 2.1 je znázorněno schéma, které by při správné tvorbě dotazníku mělo být dodrženo.

Obr. č. 2.1 Schéma tvorby dotazníku



Zdroj: Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, str. 187, upraveno

### Pozorovací techniky

Výzkumné pozorování by mělo mít jasně stanovený cíl, předmět i objekt pozorování. Zjištěné poznatky by měly být zaznamenány dle určeného systému například ve formě protokolů. Dle přístupu pozorovatelů lze pozorování rozdělit na **zúčastněné** (pozorovatel je součástí pozorovaného vzorku) a **nezúčastněné** (pozorovatel není součástí pozorovaného vzorku). Rozlišováno je také pozorování **skryté** (pozorovaný vzorek neví, že je pozorován) a **zjevné** (pozorovaný vzorek je o pozorovateli informován). Dle konkrétních situací se pak rozlišují kombinace druhů pozorování. **Nezúčastněné zjevné pozorování** představuje nejběžnější variantu pozorování, kdy dochází k bezprostřednímu pozorování a pozorovatel se drží mimo skupinu (Nový, Surynek, 2006).

### *3 Teoretická východiska hodnocení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců*

V této kapitole jsou popsány základní informace, které je potřebné znát pro správné pochopení posuzované problematiky. V jednotlivých podkapitolách jsou zachyceny základní principy týkající se hodnocení pracovního výkonu, návaznosti hodnocení na odměňování a odměňování zaměstnanců. Jsou zde vymezeny základní pojmy a principy na kterých jsou založeny systémy či metody hodnocení a odměňování.

#### *3.1 Hodnocení pracovního výkonu*

Mezi stěžejní činnosti společnosti, kterým by měla být věnována pozornost v oblasti řízení lidských zdrojů, lze zařadit kromě zajišťování, výběru, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců i hodnocení pracovního výkonu. Hodnocením lze působit na výsledky, motivaci, ale také na sebevědomí hodnocených zaměstnanců. Hodnotící komunikací je působeno na vztah mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, kteří je hodnotí. Ovlivňována je také samotná práce, jelikož pro potřeby hodnocení je lépe popsána a specifikována. A v neposlední řadě lze prostřednictvím hodnocení zajišťovat spravedlivost a věrohodnost odměňování (Deb, 2008).

##### *3.1.1 Pojetí pracovního výkonu*

Pracovní výkon je vymezen jako chování, které přináší výsledky. Souvisí s tím, jak je jedinci vykonávána určitá práce a jakých výsledků je při této práci dosaženo. Při posuzování a oceňování odvedeného výkonu je nutné zvážit množství ovlivňujících faktorů, které mohou působit jak na vstupy (chování) tak i výstupy (výsledky) jedince (Armstrong, 2015).

Koubek (2007) uvádí, že pracovní výkon je dán úsilím zaměstnance, jeho schopnostmi a také tím, jak jsou zadané úkoly pochopeny. Aby mohl být podáván požadovaný výkon, musí být u zaměstnance všechny tyto složky v určité harmonii.

#### **Řízení pracovního výkonu**

Mnoha autory jsou brány pojmy řízení pracovního výkonu a proces hodnocení pracovního výkonu shodně. Ve skutečnosti však mezi těmito pojmy existují značné rozdíly. **Řízení pracovního výkonu** je složeno ze sérií aktivit, které jsou směřovány k odvádění požadovaných výkonů jednotlivými zaměstnanci. Proces řízení pracovního výkonu je orientován na budoucnost a nastávající potřebu rozvoje pracovníků. Principem řízení pracovního výkonu je vedení lidských zdrojů stanovením osobních či týmových cílů



v souladu se strategickými cíli společnosti, pravidelným hodnocením pracovního výkonu, odměňováním, vzděláváním, osobním rozvojem a případně i rozvojem kariér zaměstnanců. Z toho vyplývá, že **proces hodnocení** je nedílnou součástí celkového procesu řízení pracovního výkonu. Hodnocení pracovního výkonu je proces orientovaný na hodnocení zaměstnanců a komunikaci s nimi. Je zaměřen na to, jak je zaměstnanci odváděna jejich práce a jakých výsledků je během toho dosaženo (Bláha, 2013).

### 3.1.2 Význam a cíle hodnocení

*„Hodnocení je nástrojem vedení, motivace a rozvoje zaměstnanců, nástrojem podpory jejich výkonu, korekce neodpovídajícího chování, prostředkem vzájemné komunikace mezi manažery a zaměstnanci a také zdrojem jejich povzbuzení a inspirace“* (Bláha, 2013, str. 56).

Pro společnost je proto nezbytné vytvořit proces hodnocení, prostřednictvím kterého budou moci manažeři poskytnout svým zaměstnancům zpětnou vazbu o jejich odvedeném výkonu. Pomocí zpětné vazby pak mohou zaměstnanci ovlivňovat svůj pracovní výkon (Mathis, Jackson, Valentine a Meglich, 2016).

Zpětnou vazbou si mohou zaměstnanci také uvědomit, co udělali při svém výkonu špatně nebo naopak dobře, co mohlo být uděláno jinak, co se do budoucna nesmí opakovat, co jim pomohlo, na co lidé reagují negativně nebo naopak pozitivně a co konkrétně by se pro příště mělo udělat jinak (Kaňáková, 2008).

Urban (2018) ještě doplňuje, že zaměstnanci, kteří nemají zpětnou vazbu, jsou vystavováni nejistotě, protože nemají přehled o tom, co si o jejich odvedeném výkonu myslí jejich nadřízení. Přestože se v dnešní době hodně společností snaží hodnocení zaměstnanců vyhýbat, měla by tato činnost představovat jednu ze stěžejních činností manažerů.

Mezi základní cíle hodnocení pracovníků je řazena snaha o zajištění maximálního využití schopností, znalostí a zájmů jednotlivců. Společnost, ve které je tohoto cíle dosaženo, má oproti konkurenci značnou výhodu, jelikož její zaměstnanci jsou více motivováni, což působí na jejich produktivitu. Pravidelným hodnocením jsou zaměstnancům sdělovány pracovní výsledky a stanovené cíle na následující období. Hodnocení je rovněž prostředkem pro tvorbu organizační kultury a je jím umožněna přímá komunikace mezi manažery a jednotlivými zaměstnanci. Pomocí hodnocení lze také zjistit potenciál jednotlivců, na jehož základě mohou být přeřazeni na jinou pracovní pozici. Dle výsledků lze identifikovat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje. Hodnocením je ovlivňováno odměňování a motivace zaměstnanců (Horváthová, 2014).

### 3.1.3 Proces hodnocení

Proces hodnocení je složen za tři základních fází a to přípravné, realizační a vyhodnocovací. V **přípravné fázi** jsou stanoveny všechny základní principy, na kterých je hodnocení postaveno. Mimo jiné musí být stanoveny také předměty a cíle hodnocení, hlavní zásady, pravidla i celkový průběh. Nezbytné je provedení analýzy pracovních míst a formulování kritérií výkonu, stanovení norem a volba vhodných metod hodnocení. Zaměstnanci musí být informováni o účelu, kritériích či normách, které budou hodnoceny. Podstatou **realizační fáze** je získání informací pozorováním nebo zkoumáním. Výsledky jsou zapisovány do příslušných formulářů, přičemž by měl být dodržen jednotný systém zaznamenávání a ukládání zjištěných informací. **Vyhodnocovací fáze** je zaměřena na zpracování a zhodnocení výsledků. Standardy společnosti jsou porovnány se zjištěnými výsledky v oblasti pracovního chování, schopností kvality, kvantity a podobně. Po vyhodnocení by měl být s hodnoceným pracovníkem realizován rozhovor ve kterém budou shrnuty výsledky i rozhodnutí z nich plynoucí (Koubek, 2007).

### 3.1.4 Dělení hodnocení

Dle způsobu, jakým je hodnocení realizováno lze vymezit dvě skupiny hodnocení, a to formální a neformální, které se liší v připravenosti, frekvenci i například zaznamenáváním.

#### **Neformální hodnocení**

Za neformální hodnocení je považováno průběžné hodnocení pracovníka během vykonávání jeho práce. Je příležitostné a spíše ovlivňováno okamžikem, pocitem, dojmem nebo náladou hodnotícího. V podstatě se jedná o součást průběžné kontroly. Neformální hodnocení není zpravidla evidováno a jen zřídka je důvodem pro personální rozhodování. Přestože je tento druh hodnocení důležitým prostředkem kontroly není jím zaručen shodný přístup ke všem zaměstnancům, jelikož mohou být používána různorodá kritéria hodnocení (Koubek, 2007).

#### **Formální hodnocení**

Formální hodnocení bývá účelnější, ustálené a pravidelné. Je evidováno a vzniklé záznamy jsou archivovány v osobních spisech jednotlivých zaměstnanců a slouží jako podklad pro další personální činnosti. Formálním hodnocením je chápáno také tzv. příležitostné hodnocení, které je uskutečňováno v případě zajištění pracovního posudku při ukončování

pracovního poměru. Příležitostné hodnocení je prováděno, pokud nejsou k dispozici aktuální výsledky nebo v případě prudkých změn od posledního hodnocení (Koubek, 2007).

### 3.1.5 Zásady hodnocení

Během poskytování zpětné vazby musí být dodrženo několik hlavních zásad. Hodnocení je nezbytné provést **neprodleně**. Ať už se jedná o výtku nebo pochvalu je potřeba ji sdělit hned jakmile neočekávaná situace nastane. Odkládáním je snížen dopad hodnocení, ale i celková důvěryhodnost hodnotitele. Hodnocení musí být **konkrétní**. Je potřeba hodnotit určité chování či dosažený výsledek. Stejně tak to platí i u negativního hodnocení. Je důležité kritizovat pouze konkrétní schopnosti či projevy, a pokud to lze je vhodné současně vyzdvihnout i něco jiného, aby byla kritika pro zaměstnance přijatelnější (Urban, 2018).

Další zásadou během hodnocení je eliminace možných chyb, kterých se mohou hodnotitelé dopouštět. Jak uvádí Mathis a Jackson (2008) mezi nejčastější chyby, ke kterým dochází, patří:

- **chyba shovívavosti** (hodnocení je nadhodnoceno oproti skutečnému stavu),
- **chyba přístnosti** (hodnocení je horší než reálná skutečnost),
- **centrální tendence** (všichni jsou hodnoceni průměrně),
- **efekt nedávnosti** (hodnocení je ovlivněno nedávnými výsledky, nikoli celkovou situací za zkoumané období),
- **předsudky** (hodnocení je ovlivněno zaujatostí například vůči určitým skupinám lidí),
- **chyba kontrastu** (kvalita jedince je posuzována vzhledem k ostatním pracovníkům nikoli ke standardům společnosti),
- **sebeprojekce** (lepší výsledky jsou uděleny těm zaměstnancům, kteří v určitém směru mají podobné postoje, zájmy či hodnoty jako hodnotitelé),
- **halo efekt** (výsledek hodnocení je zkreslen pozitivním hodnocením dílčí oblasti, které způsobí celkové pozitivní hodnocení ve všech oblastech).

### 3.1.6 Kritéria hodnocení

*„Kritérium je ukazatelem výkonu (výsledek činnosti) nebo výkonnosti (připravenosti podávat výkony), podle něhož hodnotíme úspěšnost (nebo naopak neúspěšnost) zaměstnance“* (Pilařová, 2008, str. 41).

Kritéria hodnocení musí být volena s opatrností a primárně s ohledem na strategii a hodnoty společnosti. Strategie společnosti je zachycena v cílech pracovníků a v dílčích ukazatelích. Hodnoty společnosti jsou pak promítnuty ve způsobech jednotlivých činností, které je potřeba vykonat během dosahování cílů (Pilařová, 2008).

Kritéria, podle kterých jsou zaměstnanci hodnoceni, musí odpovídat vykonávané práci a charakteru práce vykonávané na hodnoceném pracovním místě. V praxi nejvíce využívaná kritéria lze rozdělit na výsledky práce, pracovní chování, sociální chování a dovednosti, znalosti, potřeby a vlastnosti. Do *skupiny výsledků práce* je řazeno množství a kvalita odvedené práce, výše zmetkovosti, reklamací, množství úrazovosti nebo spokojenost a počet obslužených zákazníků. V rámci *pracovního chování* lze hodnotit ochotu přijímat úkoly nebo se vzdělávat a rozvíjet, dále je možno hodnotit vynaložené úsilí, dodržování pokynů a pravidel, ohlašování problémových situací, hospodárnost a zacházení s materiálem, evidenci potřebných záznamů, pracovní dobu nebo poskytování inovačních nápadů. Hodnoceno je také *sociální chování*, tedy ochota ke spolupráci, vztahy na pracovišti, jednání s lidmi na pracovišti i mimo něj. Poslední skupinou kritérií, na jejichž základě mohou být zaměstnanci hodnoceni, jsou jejich *dovednosti, znalosti, potřeby a vlastnosti*. Do této skupiny je řazena znalost práce, fyzická síla, nezávislost, loajalita, vytrvalost nebo odolnost vůči zatížení a stresu. Aby mohl být proces hodnocení úspěšný je potřeba také definovat, jakou úroveň výkonu společnost vyžaduje spolu s hranicí přijatelné i nepřijatelné úrovně (Koubek, 2007).

U kritérií, která jsou využívány pro hodnocení pracovního výkonu, musí být určena váha jednotlivých kritérií, tedy jejich podíl na variabilní složce mzdy. U kritérií spojených s hodnocením kompetencí je nezbytné definovat jejich požadovanou úroveň a vazbu této úrovně k pevné složce mzdy (Pilařová, 2008).

### *3.1.7 Metody hodnocení*

Hodnocení může být prováděno s použitím řady metod, přičemž některé z nich jsou více vhodné pro hodnocení výsledků práce a jiné naopak pro hodnocení chování, kompetencí či potenciálu. Z toho vyplývá, že pro jednotlivé skupiny pracovníků, například pro dělnické pracovní pozice jsou vhodnější jiné metody než pro vedoucí pozice. Níže uvedené metody jsou, jak tvrdí Koubek (2007), vhodné pro malé a střední společnosti.

## **Hodnocení podle stanovených cílů (výsledků)**

Metoda využívána převážně u vedoucích pozic. Aby mohli být zaměstnanci hodnoceni dle této metody je potřeba zřetelně stanovit a definovat cíle, kterých má být v určitém časovém období dosaženo. Rovněž je důležité zpracovat postupy, kterými má být stanovených cílů dosaženo, a vytvořit vhodné podmínky k realizování cílů. V neposlední řadě je pak nezbytné měřit a hodnotit plnění těchto cílů. Po vyhodnocení je potřeba vytvořit návrh a realizovat procesy zaměřené na zlepšení a stanovit nové cíle na následující období (Koubek, 2007).

Bláha (2013) doplňuje, že cíle, které jsou stanoveny, mohou být **výkonové** (orientované na výkon konkrétní pozice) nebo **rozvojové** (zaměřené na efektivnější dosahování výkonových cílů). Všechny stanovené cíle musí být vytvořeny za dodržení základních principů, tzn. musí se jednat o cíle, které jsou SMART, tedy specifické, měřitelné, dosažitelné, proveditelné a časově omezené.

## **Hodnocení na základě plnění norem**

Metoda uplatňována u dělnických pozic, pro kterou je nezbytné stanovení norem či úrovní výkonu, kterých má být dosaženo. Zaměstnanci musí být s požadavky společnosti seznámeni, přičemž během vykonávání práce nebo po jejím dokončení jsou výkony pracovníků porovnávány se stanovenými normami (Koubek, 2007).

## **Hodnocení pomocí stupnice**

Nejčastěji využívaná analytická metoda v malých a středních společnostech, kterou je umožněno souhrnné hodnocení výkonu i hodnocení výkonu podle dílčích kritérií. Lze tak určit, která kritéria mají lepší výsledky a která horší. Stupnice je zpravidla číselná nebo slovní, ale může být i grafická. Hodnocení je vhodné realizovat za použití normalizovaného firemního formuláře, ve kterém jsou kromě stupnice obsaženy základní informace, jako je jméno, pracovní pozice, datum hodnocení, délka pracovního poměru, prostor pro poznámky, podpis hodnotitele i hodnoceného (Koubek, 2007).

### *3.1.8 Provázanost hodnocení a jiných personálních činností*

Proces hodnocení je spojen s řadou personálních činností. V podkapitole č. 3.2 je popsáno jeho propojení na systém **odměňování zaměstnanců**. Hodnocením je ovlivňován také proces **získávání, výběru a adaptace** nových zaměstnanců. Základní principy hodnocení, ať už je ve společnosti hodnocen výkon nebo kompetence, by měly být uplatněny již během výběrového

řízení a zkušební doby. Rovněž je ovlivněn proces **vzdělávání a rozvoje** pracovníků. Dle výsledků hodnocení je vhodné stanovovat rozvojové cíle, které mohou být zaměřeny na odbornost, funkční i osobní oblasti. Výsledky hodnocení jsou stěžejní také pro **řízení kariéry** a určování pohybu pracovníků napříč společnostmi. Hodnocením je podporováno upevnění zaměstnanců ve společnosti a zlepšováno vnitropodnikové prostředí (Bláha, 2013).

### 3.2 Návaznost hodnocení na odměňování

Hodnocení výkonu a odměňování by mělo být úzce propojeno. Řízením odměňování lze působit na pracovní výkon tak, že je umožněno rozpoznávat a odlišně odměňovat dobrý pracovní výkon od méně dobrého, čímž lze stimulovat zlepšování výkonu (Armstrong, 2015).

Kromě toho, že prostřednictvím hodnocení mohou být odlišeni výkonní zaměstnanci od méně výkonných, lze také rozlišit odlišné úrovně kompetencí. Rozdílný faktor hodnocení by se měl odrazit i v odměňování. **Hodnocení výkonu** je realizováno v kratších intervalech (měsíčně, čtvrtletně) a mělo by být napojeno na variabilní složku mzdy/platu (bonusy, prémie, odměny aj.). **Hodnocení kompetencí** je realizováno v delších intervalech (obvykle ročně) a mělo by být napojeno na rozvoj i vzdělávání a měla by jím být ovlivněna pevná složka mzdy/platu (Bláha, 2013).

Jak uvádí Hroník (2006) existují základní pravidla, jak by měl být výsledek hodnocení na odměňování napojen, aby bylo zabráněno jeho znehodnocení. Mezi pravidla, která by měla být dodržena patří:

- **jednoduché a srozumitelné propojení** mezi hodnocením a odměnou (pokud jsou zaměstnanci dobře vedeni, neměly by je výsledky hodnocení překvapit rovněž by měli být schopni odvodit, jak hodnocení ovlivní jejich odměny),
- **možnost „žluté karty“ u vyplácení záloh bonusů** (pokud mají nadřízení možnost vystavení „žluté karty“ mohou podmíněně snižovat výši bonusu a tím dát svým podřízeným výstrahu a prostor k zamyšlení a poučení),
- systém hodnocení by měl být **napojen na bonusy, ale i pobídky** (bonusy nemají dostatečnou vazbu na výkon, jelikož jsou vypláceny zpravidla se zpožděním; výkon či projev kompetence může být posílen prostřednictvím pobídek),
- **lineární nebo progresivní růst** odměn v závislosti na hodnocení (tyto způsoby růstu odměn jsou více motivující než degresivní růst).

### 3.3 Odměňování zaměstnanců

Odměňování lze chápat jako jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňující zaměstnance. Koneckonců obecně je odměňování považováno za stěžejní důvod, proč lidé pracují. Zaměstnanci je mzda chápána jako kompenzace za jejich úsilí a čas, který věnovali zaměstnavateli. Mzda pak představuje nárok jedince, jakožto zaměstnance dané společnosti, na odměnu za dobře odvedenou práci. Odměňováním však není zaměstnancům poskytována pouze kompenzace za jejich odvedený výkon, ale je jím ovlivněno i zajišťování zaměstnanců a schopnost společnosti udržet si schopné a talentované zaměstnance (Price, 2007).

#### 3.3.1 Definice odměňování

Odměňování představuje ohodnocení práce a zaměstnance v podobě hmotných a nehmotných odměn. Jedná se o složitý systém propojených procesů a postupů, které by měly být přijatelné jak pro společnost, tak pro jednotlivé zaměstnance. V každé společnosti je nastaven individuální systém odměňování, který je odrazem specifických podmínek, kultury, hodnot, potřeb a je plně v souladu s právními předpisy (Horváthová, Čopíková, 2014).

Souhrn principů, podle kterých jsou zaměstnanci hodnoceni, by měl být ukotven ve filosofii odměňování, se kterou by měli být plnohodnotně seznámeni všichni zaměstnanci. Měli by znát a chápat systém, podle kterého jsou odměňování stejně tak jako jednotlivé faktory, kterými je odměňování ovlivněno (Armstrong, 2015).

#### 3.3.2 Právní předpisy

Odměňování pracovníků je řazeno do oblastí pracovního práva a zaměstnanosti, které jsou typické značným množstvím předpisů. Mezi stěžejní předpisy, kterými je ovlivněn systém odměňování patří zákoník práce, zákon o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech, zákon o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů a zákon o kolektivním vyjednávání (Horváthová, Čopíková, 2014).

#### 3.3.3 Pravidla odměňování

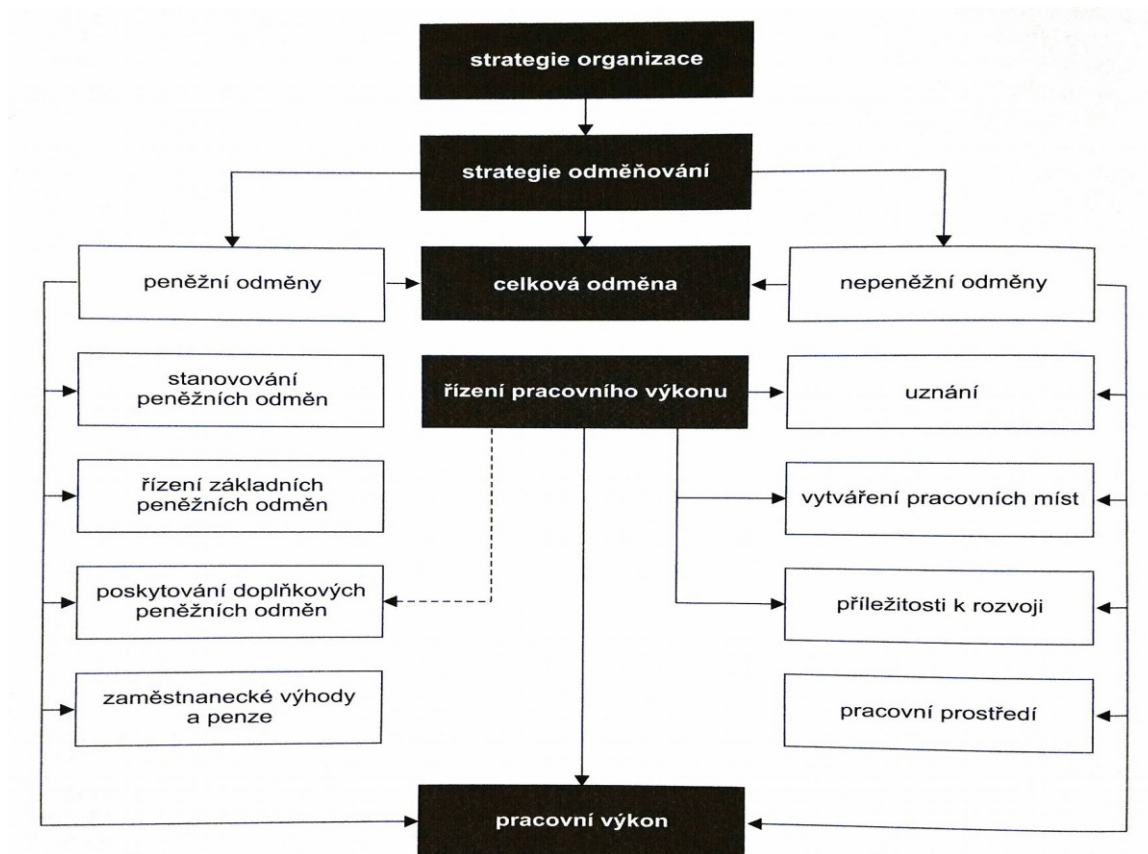
Jak uvádí Bláha (2013) při uplatňování systému odměňování by měla být dodržena základní pravidla. Odměňování by mělo být **motivační** (odpovídající situaci na trhu práce a podanému úsilí zaměstnance), **spravedlivé** (stejně úrovně či kompetence jsou hodnoceny rovnocenně, přičemž výkonní zaměstnanci a méně výkonní zaměstnanci by měli být

odměňování odlišně), **transparentní** (systém odměn by měl být interně známý a pochopený všemi zaměstnanci).

### 3.3.4 Systém odměňování

Na základě strategického odměňování je vytvořen systém odměňování, který je zobrazen na obrázku č. 3.1. Systém je složen z několika propojených procesů a postupů, jejichž cílem je zajistit odměňování v souladu s potřebami společnosti i zaměstnanců. Mimo to je systém vytvořen na základě strategie společnosti, na kterou je napojena strategie odměňování. Dle stanovené strategie je následně vytvořena koncepce celkové odměny, ve které jsou vhodně kombinovány finanční a nefinanční odměny s cílem v co největší míře v možnostech společnosti ovlivňovat pracovní výkon zaměstnanců (Armstrong, 2015).

Obr. 3.1 Systém odměňování



Zdroj: Armstrong, 2015, str. 422



## Strategie odměňování

Základ pro tvorbu a realizaci systému odměňování se záměrem dosahování výkonnosti, konkurenceschopnosti a spravedlnosti. Strategií je určena činnost společnosti vedoucí k zabezpečení tvorby a uplatňování politik a postupů podporujících dosahování cílů společnosti a uspokojujících potřeby zaměstnanců (Armstrong, 2015).

Pro vytvoření strategie odměňování existují čtyři základní důvody. Pro společnost je nezbytné vědět a mít určitou *představu o tom, kam směřuje* a jakými způsoby se lze k této představě dostat. Dalším důvodem pro vytvoření strategie je *finanční náročnost* odměňování. V praxi tvoří náklady vynaložené na zaměstnance obvykle jednu z nejvyšších položek, pro společnosti závislé na pracovní síle to bývá i více než 60 % celkových nákladů. Z tohoto důvodu je pro společnost nezbytné zamýšlet se nad otázkou dlouhodobého vynakládání prostředků tak, aby každou investicí v oblasti odměňování byla zajištěna určitá přidaná hodnota. Dle strategického rámce lze snadněji *propojit jednotlivé procesy řízení lidských zdrojů* tak, aby byly v souladu a vzájemně se doplňovaly. V neposlední řadě může být prostřednictvím strategie odměňování *posílena vazba a závislost mezi odměňováním a podáváním výkonem* (Horváthová, Čopíková, 2014).

## Celková odměna

Souhrnný koncept, který je postaven na odměňování zaměstnanců nejen formou hmotných odměn jako je mzda/plat a variabilní složky, ale také zapojením nehmotných odměn. Celková odměna je tak složena ze všech možných přínosů, které může společnost zaměstnanci poskytnout k jeho získání, udržení a motivování. Individuálně je pak společnostmi hodnoceno, které varianty odměn jsou pro ně a jejich zaměstnance nejprínosnější, finančně a administrativně přijatelné (Horváthová, Čopíková, 2014).

V tabulce č. 3.1 jsou zobrazeny dílčí části celkové odměny. Důležitým úkolem společnosti je vhodně zkombinovat jednotlivé složky. Nejprve je, při tomto rozhodování, potřeba stanovit na základě čeho budou zaměstnanci odměňováni, zda podle počtu odpracovaných hodin, dle výkonu, kompetencí či přínosu. Pokud bude využita varianta odměňování dle výkonu, musí být stanoveno, zda se jedná o výkon jednotlivce, týmu nebo komplexní společnosti. Rovněž je nezbytné stanovit procentuální podíl pevné a variabilní složky mzdy/platu na celkové odměně. Mezi faktory, kterými je nejvíce tento rozhodovací proces ovlivněn, patří druh pracovní pozice, společnosti a v neposlední řadě odvětví ve kterém společnost podniká (Horváthová, Čopíková, 2014).

Tab. č. 3.1 Složení celkové odměny

Celková odměna	
Hmotné odměny	Nehmotné odměny
<p>Nároková složka:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Základní mzda/plat</li> <li>- Zákonně povinné příplatky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pochvaly</li> <li>- Kariérní růst</li> <li>- Povýšení</li> <li>- Uznání</li> <li>- Zvýšení samostatnosti</li> <li>- Kvalita pracovního života</li> <li>- Vzdělávání a rozvoj nad rámec pracovních povinností</li> </ul>
<p>Nenároková složka:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonusy</li> <li>- Prémie</li> <li>- Odměny</li> <li>- Nadstandartní příplatky</li> <li>- Benefity</li> </ul>	

Zdroj: Bláha, 2013, str. 110, upraveno

#### a) Základní mzda/plat

Výše je stanovena sazbou částky peněz, která náleží pracovníkům za stanovenou práci či pracovní místo. Sazba je variabilní v závislosti na úrovni práce či požadovaných dovedností, (Bláha, 2013).

Nejnižší částka, která zaměstnancům náleží je ovlivněna výší minimální nebo zaručené mzdy. Minimální mzda je stanovena jako spodní hranice odměn, jež jsou vypláceny u prací, na které nejsou kladeny kvalifikační nároky nebo u brigád. Ostatní profese jsou v české republice členěny do 8 platových tříd, jejichž složení je ovlivněno náročností práce vykonávané na dané pozici. Dolní hranice u jednotlivých platových tříd je pak označována jako tzv. **zaručená mzda** (Měšec, 2017).

#### b) Povinné příplatky

K základní mzdě/platu jsou v případech určených zákonem vypláceny příplatky, nejčastěji v podobě určitého procentuálního podílu ze mzdy/platu. Mezi situace, za které jsou vypláceny příplatky, je řazena práce přesčas, v noci, o víkendech, ve státní svátky nebo v případy provádění pracovních činností ve ztížených podmínkách (Bláha, 2013).

#### c) Variabilní odměny

Odměny ovlivněné výkonem jednotlivého zaměstnance, týmu nebo společnosti. V praxi jsou využívány také tzv. **dodatkové odměny**, které výkonem pracovníka nemusí být

ovlivněny. Mezi nejčastěji používaný druh takovýchto odměn patří věrnostní prémie, odměny k životnímu jubileu, odměny při narození potomka nebo vánoční odměny. V některých společnostech jsou tyto odměny zařazeny mezi zaměstnanecké výhody (Bláha, 2013).

#### d) Zaměstnanecké výhody (benefity)

Benefity jsou zaměstnancům poskytovány navíc k finančním odměnám. Výhody jsou prostředkem k získání a udržení si hodnotných zaměstnanců a jsou určeny k jejich osobním potřebám. Rovněž jsou využívány ke zvyšování oddanosti a loajálnosti. V mnohých společnostech je využíván tzv. Cafeteria systém, který představuje soustavu volitelných bloků výhod. Zaměstnanci si dle přiřazeného počtu bodů mohou vybrat takové výhody, které jim nejvíce vyhovují (Bláha, 2013).

#### e) Nehmotné odměny

Možnost seberealizace, zvýšení autonomie, vzdělávání a rozvoj nad rámec vykonávané práce, pochvala, společenská prestiž nebo zajímavost práce. Druh nefinanční odměny, který bývá často podceňován, přestože právě nehmotná motivace mnohdy rozhoduje o tom, zda zaměstnanci práci vykonávají zodpovědně a kvalitně (Urban, 2018).

### 3.3.5 Faktory ovlivňující odměňování

S ohledem na dodržení kvality odvedené práce nelze odměnu zaměstnanců vázat pouze na jejich odvedený pracovní výkon. Je potřeba, aby byly identifikovány dílčí faktory, které mohou ovlivnit proces odměňování. Rovněž je potřeba uvědomit si jejich vliv a náležitě je zohlednit v systému odměňování. Rozlišovány jsou mzdovorné faktory vnitřní a vnější (Horváthová, Čopíková, 2014).

#### Vnitřní mzdovorné faktory

Vnitřních faktorů ovlivňujících proces odměňování je celá řada. Mezi některé z nich patří dovednosti, plnění úkolů, pracovní podmínky, vzdělání, rozhodování a podobně. Všechny faktory lze rozčlenit do tří kategorií. První z nich jsou **faktory, které jsou spojeny s činnostmi a požadavky pracovního místa** a jeho hierarchickým umístěním ve společnosti. Zdrojem informací je v tomto případě popis a charakteristika pracovního místa a hodnocení práce na pracovním místě. Další skupina je představována **výsledky práce a pracovního chování pracovníka a jeho úrovně výkonu**, přičemž jsou informace získány z hodnocení pracovníků.

Poslední skupinou jsou **pracovní podmínky**, které mohou ovlivňovat psychickou i fyzickou stránku zaměstnance (Horváthová, Čopíková, 2014).

### **Vnější mzdotvorné faktory**

Vnější faktory mohou být rovněž rozděleny do základních skupin, jako je situace na trhu práce nebo právní předpisy. **Trhem práce** je ovlivněna výše odměny v závislosti na mzdových podmínkách konkurence nebo výše celkové nezaměstnanosti v oblasti. Dalšími faktory jsou **právní předpisy a zákony**, kterými je stanovena například minimální mzda, zákonné příplatky či placená dovolená (Horváthová, Čopíková, 2014).

#### *3.3.6 Mzdové formy*

Smyslem mzdových forem je ocenění zaměstnance dle jeho výsledků práce, všech stránek jeho výkonu s přihlédnutím k mzdotvorným faktorům, které konkrétní práci ovlivňují. Mzdu lze rozdělit na časovou, úkolovou a smluvní (Horváthová, Čopíková, 2014).

### **Časová mzda**

V praxi se jedná o nejběžněji využívanou mzdovou formu, kterou je běžně tvořena největší část celkové odměny. Časová mzda je charakterizována jako součin mzdové sazby a množství odpracovaného času, který není nijak ovlivněn dosahovaným výkonem zaměstnance. Je rozlišováno několik druhů, konkrétně se jedná o mzdu hodinovou, měsíční nebo může být mzda vázána například na kalendářní den, směnu či týden. Časová mzda je administrativně nenáročná, srozumitelná pro jednotlivé zaměstnance a lze pomocí ní snadno plánovat mzdové výdaje. Nevýhodou této mzdy je skutečnost, že v případě, kdy jsou zaměstnanci odměňováni prostřednictvím časové mzdy, nejsou směřováni ke zvyšování výkonu, s tím souvisí i potřeba intenzivnějších kontrol. Méně schopným zaměstnancům je rovněž umožněno schovat se za výkony svých schopnějších spolupracovníků (Horváthová, Čopíková, 2014).

### **Úkolová mzda**

Nejjednodušší a nejpoužívanější typ výkonové mzdové formy, který je vhodný pro dělnické pozice. V této formě je zaměstnanci vyplácena stanovená částka za každou vykonanou jednotku práce. Celková mzda pak představuje násobek sazby a počtu jednotek práce. Lze rozlišovat **rovnoměrnou** (výše mzdy roste přímo úměrně s růstem výkonu) nebo **diferencovanou** (po překročení stanoveného limitu roste mzda rychleji než výkon, nebo

naopak při nedodržení výkonové normy je sazba nižší) závislost na výkonu. Výhoda této mzdy spočívá v přímé a jednoduché vazbě mezi výší mzdy a skutečně odvedeným pracovním výkonem. Zaměstnanci jsou orientováni k dosahování vyšších výkonů a není potřebná neustálá kontrola zaměstnanců. Naopak mohou vznikat problémy při stanovování jednotek práce a v rámci snahy o vyšší výkon mohou být nedodržovány technologické postupy, nebo může být ne hospodárně zacházeno s výrobním materiálem či pracovními pomůckami (Horváthová, Čopíková, 2014).

### **Smluvní mzda**

Odměna za sjednaný soubor prací nebo dohodnutý výkon, který se jedinec zaváže splnit během určitého časového období ve stanovené kvalitě a množství. Zaměstnavatelé znají schopnosti a výkonnost svých pracovníků, kterým je tak průběžně poskytována určitá fixní částka, ve které je zahrnuta výkonnostní složka. Zaměstnanci díky tomu mají po určitou dobu jistotu příjmu a rovněž možnost v dlouhém období vyrovnat vzniklé výkyvy ve svém výkonu. Po uplynutí dohodnutého období je prováděna kontrola dosažených výsledků. Nevýhodou smluvní mzdy je časová náročnost při stanovování normovaných časů práce nebo sledování ztrátových časů, které zaměstnanec nemůže ovlivnit (Horváthová, Čopíková, 2014).

#### *3.3.7 Individuální zásluhové odměňování*

Zásluhovým odměňováním jsou chápány odměny, které jsou vypláceny v souvislosti se zaměstnancovým výkonem, přínosem nebo kompetencemi. Odměny mohou být vypláceny ve formě zvýšení základní mzdy/platu, variabilních odměn (bonusů) nebo v kombinaci. Způsob, kterým jsou odměny vypláceny, se liší v návaznosti na formě zásluhového odměňování. Jednotlivé formy jsou zobrazeny v tabulce č. 3.2 (Bláha, 2013).

Tab. č. 3.2 Individuální zásluhové odměňování

Individuální zásluhové odměňování		
Dle výkonu	Dle kompetencí	Dle přínosu
<ul style="list-style-type: none"> <li>- úkolová mzda</li> <li>- bonusy</li> <li>- zvláštní odměny</li> <li>- provize</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- charakteristiky osobnosti (znalosti, dovednosti, schopnosti a chování), kterými je ovlivněn výkon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- výsledky a kompetence</li> </ul>

Zdroj: Bláha, 2013, str. 112, upraveno

Mezi důvody, proč je zásluhové odměňování využíváno patří motivace, sdělení a spravedlnost. Je-li výše odměny ovlivněna podaným výkonem či kompetencemi jsou zaměstnanci **motivováni** k dosahování vyšší výkonnosti a ke zvyšování rozsahu svých kompetencí. Pro účinnou motivaci je nezbytné splnění určitých podmínek:

- zaměstnanci musí být obeznámeni s cíli a standardy, kterých mají dosahovat,
- zaměstnanci musí být informováni o odměně, která jim náleží při splnění stanovených cílů či standardů,
- hodnocení výkonu či kompetencí je prováděno spravedlivě a za pomoci konzistentních nástrojů,
- zaměstnanci musí být schopni ovlivnit svůj výkon a kompetence,
- odměna musí být pro zaměstnance významná, přijatelná a musí být vyplacena v nejkratším možném termínu od splnění cíle či úkolu.

Jedním ze zmiňovaných důvodů je **sdělení**. Zásluhovým odměňováním je sdělována skutečnost, že výkon a kompetence zaměstnanců jsou pokládány za důležité. Rovněž je jeho prostřednictvím informováno o hodnotách, chování a aspektech výkonu, které jsou ve společnosti pokládány za významné. Zásluhové odměňování je **spravedlivé** pro společnost i pro samotné zaměstnance (Bláha, 2013).

### **Odměňování na základně výkonu**

Ke zvýšení produktivity a snížení fluktuace důležitých zaměstnanců může být využit řádně stanovený systém výkonového odměňování. Tímto systémem je zaměstnancům jasně sděleno, že pokud dosáhnou stanoveného cíle, náleží jim konkrétní výše odměny. Odměňování může být vázáno na výkon jednotlivce, týmu nebo společnosti (Bláha, 2013).

#### **a) Individuální pobídkové odměny**

Výše odměny je ovlivněna individuálním výkonem zaměstnance, může být spojena s jeho chováním či dosaženými výsledky. Nejjednodušší formou výkonového odměňování je **úkolová mzda**. K základní mzdě/platu mohou být připočítávány **bonusy či prémie**, které mohou být uděleny za mimořádný výkon, vynikající plnění činností, dosažení či překročení stanovených cílů, za iniciativu nebo přínos nových nápadů. Zvláštní formou jsou **provize**, které jsou převážně vypláceny obchodním zástupcům či zaměstnancům ve službách. Výše provize je stanovena jako podíl určitého finančního ukazatele (tržby, zisku, obratu) nebo pevnou sazbou za jednotku prodeje (Bláha, 2013).

b) Skupinové nebo týmové pobídkové odměny

U některých pracovních činností nelze stanovit dílčí výkon jednotlivce. Odměny jsou v tomto případě vypláceny týmu či skupině v případě podání vysokého celkového výkonu. Rozlišovány jsou dvě varianty odměn, a to **odměny založené na cílech** (v případě dosažení stanoveného cíle) nebo **libovolné bonusy** (v případě odvedení dobrého výkonu). Způsob odměn na základě výsledků skupiny či týmu lze využít v případech relativně malé skupiny zaměstnanců, kde lze reálně změřit společný výkon (Bláha, 2013).

c) Celoorganizační systémy pobídek

Odměny jsou ovlivněny celkovým výkonem společnosti a jsou vypočítávány jako určité podíly na výnosu, zisku nebo jsou určovány jako systémy vlastnictví akcií. Systém **podílu na výnosu** je založen na myšlence, že zaměstnanci jsou schopni ovlivňovat výši nákladů a produktivity. Snižování nákladů může být zapříčiněno eliminací plýtvání s materiálem a v rámci produktivity mohou být odváděny lepší výsledky. **Podíl na zisku** je vyplácen zaměstnancům k běžné odměně. Převážně je tento podíl stanoven jako určité procento mzdy/platu, které může být ovlivněno množstvím odpracovaných let či výkonností jedince. Vyplácet lze však podíl na zisku i jako pevnou částku, která není ovlivněna výše zmíněnými faktory. **Systém vlastnictví akcií** je založen na možnosti vydávat zaměstnancům darem nebo za zvýhodněnou cenu akcie, přičemž vlastníci akcie mají nárok na dividendy (Bláha, 2013).

d) Zásady pro úspěšné odměňování dle výkonu

Úspěšnost variabilního odměňování je podmíněna dodržením určitých zásad. Nezbytné je vytvoření plánů provázaných s cíli společnosti, se kterými by měli být zaměstnanci pečlivě seznámeni. Zapotřebí je také využívat reálná měřítká pro hodnocení výkonu. Pro zaměstnance je důležité vědomí, že jejich výkon i výkon spolupracovníků je spravedlivě a poctivě ohodnocen. Výše odměn by měla být ovlivněna výkonem, přičemž zaměstnanci potřebují znát souvislost mezi jejich odvedeným výkonem a odměnou, která jim za něj náleží. Odměny, které jsou ovlivněny výkonem, by neměly být zaměstnancům poskytovány v podobě zvýšení mzdy/platu (Bláha, 2013).

## Odměňování na základě kompetencí

Kompetencemi jsou chápány charakteristiky jedince, jeho vlastnosti, dovednosti, znalosti a způsoby chování, kterými je možné dosahovat určitého výkonu. Zaměstnanci jsou odměňováni dle úrovně kompetencí, které potřebují k výkonu své práce. Nevýhodou této

formy odměňování je spolu s finanční náročností i výrazná potřeba vzdělávání a rozvoje. Metoda je využívána u manažerských pozic a vysoce kvalifikovaných odborníků. V praxi je odměňování na základě kompetencí kombinováno s odměňováním dle výkonu (Bláha, 2013).

### **Odměňování na základě přínosu**

Během odměňování na základě přínosu jsou kromě výsledků zaměstnance posuzovány také kompetence, které tyto výsledky ovlivnily. Jedná se tedy o odměny, které ohodnocují jak výsledky práce, tak i způsob, kterým byla tato práce vykonána (Horváthová, Čopíková, 2014).

#### *3.3.8 Zaměstnanecké výhody*

Zaměstnaneckými výhodami jsou chápány odměny, které zaměstnanec získá navíc k finančním odměnám. Jejich nabídka je ovlivněna finanční situací a přístupem společnosti k výhodám jako motivačnímu faktoru. Zaměstnanecké výhody mohou mít peněžní i nepeněžní podobu (Horváthová, 2014).

Důvodem pro zavedení systému zaměstnaneckých výhod může být potřeba zvýšit motivaci nebo loajalitu zaměstnanců. Zajímavým systémem výhod je zvýšení konkurenceschopnosti společnosti při získávání nových zaměstnanců. Prostřednictvím lákavého systému může být ovlivněna fluktuace, pracovní neschopnost, spokojenost v práci, ochota podávat výkon nebo sounáležitost zaměstnanců se společností. V rámci strategického plánování by měl být stanoven rozsah, struktura i finanční náročnost poskytování výhod. Je nezbytné přistupovat k výhodám obezřetně v rámci jejich motivačního významu pro zaměstnance, jelikož mohou nastat případy, kdy budou výhody považovány jako samozřejmost nikoli jako nadstandartní péče o zaměstnance (Horváthová, Čopíková, 2014).

### **Dělení zaměstnaneckých výhod**

Druhů zaměstnaneckých výhod, které může společnost využívat je celá řada. Rozlišovány jsou dle cílových skupin zaměstnanců, způsobů poskytování nebo také z hlediska daňového dopadu.

#### **a) Členění dle věcného hlediska**

Z věcného hlediska jsou výhody členěny do čtyř skupin. **Sociální výhody** představují důchodové či životní pojištění, podnikové půjčky, nebo například příspěvky na rekreaci dětí zaměstnanců. Mezi **výhody zkvalitňující volný čas** jsou řazeny příspěvky na sportovní a



kulturní aktivity, příspěvky na rekreaci pro zaměstnance i jejich rodinné příslušníky. Další skupinou jsou ***výhody vztahující se k práci*** jako je příspěvek na stravování, občerstvení na pracovišti, nadstandardní pracovní volno, výhodnější ceny podnikových produktů nebo úhrada cestovného při dojíždění. Poslední skupina je tvořena ***výhodami, které jsou spojeny s určitým postavením ve společnosti***, tedy služební automobil, telefon, notebook, nárok na společenský oděv či úhrada reprezentativních nákladů (Horváthová, 2014).

#### b) Členění dle způsobu poskytování

Poskytování výhod může být uskutečněno prostřednictvím flexibilního nebo plošného systému. ***Flexibilní systém*** je charakterizován jako tzv. Cafeteria systém, kdy je jednotlivým zaměstnancům přidělen individuální účet, na jehož základě si mohou volit výhody, které jim nejvíce vyhovují. Přestože je Cafeteria systém pro zaměstnance lukrativní, pro společnost je administrativně poměrně náročný. Oproti tomu ***plošný systém*** je vymezen jako shodné poskytování výhod všem zaměstnancům. Nevýhodou flexibilního systému je fakt, že stanovené výhody nemusí vyhovovat všem zaměstnancům. Společnost může rovněž poskytovat *kombinaci obou programů* (Horváthová, 2014).

#### c) Členění dle daňové uznatelnosti

Z účetního hlediska jsou zaměstnanecké benefity rozdělovány podle jejich daňového dopadu pro společnost i zaměstnance. Výhody jsou na základě tohoto kritéria členěny do tří skupin na:

- daňově uznatelné náklady, které zaměstnanci nemusí zdanit jako svůj příjem,
  - daňově neuznatelné náklady, které zaměstnanci nemusí zdanit jako svůj příjem,
  - daňově neuznatelné náklady, které zaměstnanci musí zdanit jako svůj příjem
- (Horváthová, Čopíková, 2014).

### 3.3.9 Metriky odměňování

Na odměňování zaměstnanců je vynakládána značná část finančních prostředků. Společnost by proto měla vyhodnocovat, zda je takové vynakládání peněz efektivní či nikoli. Měřítka pro hodnocení úspěšnosti financování by měla být stanovena již při tvorbě systému odměňování. Měla by být stanovena na základě cílů, které by měly být systémem odměňování splněny. K hodnocení efektivnosti by mělo docházet každoročně, přičemž by se zjištěné výsledky měly porovnávat s daty minulých let. Mezi jedno z nejčastěji používaných měřítek

v praxi patří míra odchodů zaměstnanců, dle které lze předpokládat, že pokud je systém efektivně nastaven působí to na rozhodování zaměstnanců ve společnosti setrvat (Bláha, 2013).

Pro hodnocení lze využít několik měřítek, jako je například:

- *míra odchodů zaměstnanců,*
- *získání a udržení si vysoce výkonných a kvalifikovaných zaměstnanců,*
- *zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců,*
- *zvýšení úrovně motivace zaměstnanců,*
- *zvýšení úrovně kompetencí zaměstnanců,*
- *zlepšení kvality odvedené práce,*
- *zvýšení produktivity práce,*
- *zlepšení zaměstnaneckých vztahů v organizaci,*
- *zlepšení výkonnosti organizace* (Horváthová, Čopíková, 2014, str. 48).

V tabulce č. 3.3 jsou zobrazena další měřítka, a jejich jednotlivé metody výpočtu, která lze pro zhodnocení efektivity financování odměňování využít.

Tab. č. 3.3 Další měřítka odměňování

Měřítka a daná metoda výpočtu
<b><i>mzdy a benefity jako procento provozních nákladů:</i></b> $\frac{\text{celkové mzdy}}{\text{celkové provozní náklady}}$
<b><i>lidská přidaná hodnota:</i></b> $\text{příjmy} - \text{provozní náklady} - \text{mzdy a benefity}$ $= \text{upravený zisk/zaměstnanci na plný úvazek}$
<b><i>návratnost investovaného lidského kapitálu:</i></b> $\text{příjmy} - \text{provozní náklady} - \text{mzdy a benefity} = \text{upravený zisk/mzdy a benefity}$
<b><i>faktor nákladů na zaměstnance:</i></b> $\frac{\text{celkové odměňování a benefity}}{\text{faktor nákladů na zaměstnance}}$ <i>*faktor nákladů na zaměstnance je roven zaměstnanci na plný úvazek po dobu jednoho roku</i>

Zdroj: Mathis a Jackson, 2008, str. 363, upraveno

### 3.3.10 Shrnutí kapitoly

V teoretické části diplomové práce jsou popsány základní pojmy, které je nezbytné pochopit a znát pro správné provedení hodnocení a odměňování zaměstnanců. Zjištěné poznatky budou využity pro zpracování praktické části. S teoretickým základem bude

srovnána situace ve společnosti. Dle výsledků je možné zjistit, zda je aktuální systém hodnocení ve společnosti nastaven správně, popřípadě jak je možné jej modifikovat.

Posouzení procesu hodnocení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců bude realizované v prostředí malého podniku, proto jsou výše vymezeny především metody hodnocení využívané v tomto prostředí, přestože je metod hodnocení poměrně více. V praktické části budou, kromě charakteristiky vybrané společnosti popsány metody hodnocení, kritéria hodnocení, návaznost hodnocení na odměňování, struktura odměňování a zaměstnanecké výhody.

## *4 Charakteristika vybrané společnosti*

Kapitola je zaměřena na charakteristiku vybrané společnosti, ve které je zpracována aplikační část. Společnost XY je česká rodinná firma zabývající se ruční výrobou svíček a bytových vůní. V rámci kapitoly je popsán historický vývoj společnosti, popis činnosti, organizační struktury a v neposlední řadě je objasněn význam zaměstnanců.

Veškeré informace o společnosti, které jsou uvedeny v této kapitole, byly získány na základě nestrukturovaného rozhovoru s majitelkou společnosti, vlastní zkušeností s chodem společnosti a studiem interních dokumentů.

### *4.1 Historie společnosti*

Historie začala vznikat od roku 2011, kdy se paní majitelka poprvé setkala s myšlenkou, že by začala vyrábět svíčky. První výrobky byly vyrobené v kuchyni rodinného domu majitelky pro zábavu a byly tvořeny ve volném čase pro rodinu a úzký okruh přátel. Během dvou let získávala zkušenosti a znalosti testováním různých variant výroby. Z koníčku se postupně stalo plnohodnotné zaměstnání nejen pro ni, ale také pro většinu její rodiny. V průběhu roku 2013 bylo ve společnosti zaměstnáno celkem 13 zaměstnanců, přičemž množství pracovníků nebylo ustálené, ale zvyšovalo se vlivem sezónní poptávky a výrobky byly prodávány na poutích, jarmarcích a v kamenné prodejně. Počátkem roku 2014 byla výroba přesunuta z rodinného domu do samostatné budovy. Roku 2015 byla navázána spolupráce s reklamní agenturou a zahájen prodej prostřednictvím internetových stránek, načež na konci roku byla zřízena společnost s ručením omezeným. V polovině roku 2017 byla společnost přestěhována do větších prostor z vesnice do města s vizí rozšíření výroby a podílu na trhu.

### *4.2 Činnost společnosti*

Jak již bylo zmíněno výše, zabývá se společnost XY výrobou svíček. Společnost vyrábí převážně svíčky vonné, a to v několika variantách barev a tvarů. V současné době jsou produkty vyráběny přibližně ve 100 odstínech barev a 40 druzích vůní. Nabídka produktů je hodně široká. Kromě čajových a plovoucích svíček jsou vyráběny voskové lucerny, dekorační, esoterické a svatební svíčky, svíčky lité do skla či plechu. Mimo to jsou vyráběny také vonné vosky či oleje do aromalamp, vonné difuzéry a sáčky do skříně. Na obrázku č. 4.1 je ukázána část vyráběných produktů.

Kromě výrobků, které jsou vyráběny pod značkou společnosti je oblast výroby zaměřena také na nabídku produktů pod privátní značkou jiných firem, nebo zakázkové produkty například s logem měst.

Společnost rovněž distribuuje zahraniční materiál na výrobu svíček a mýdel, jako jsou vosky, knoty, formy, barviva, parfémy, aditiva, ubrousky, mořské soli nebo mýdlové hmoty.

Obr. č. 4.1 Ukázka výrobků



Zdroj: interní materiály společnosti

Momentálně jsou produkty společnosti prodávány především přes internetové stránky, a to koncovým zákazníkům, maloobchodům, ale také velkoobchodům. V období Vánoc jsou produkty rovněž prodávány na vánočních trzích.

Kromě České republiky jsou produkty vyváženy nejvíce na Slovensko. V minulosti byly prodávány také v Irsku, Německu a Rakousku.

#### 4.3 Organizační struktura

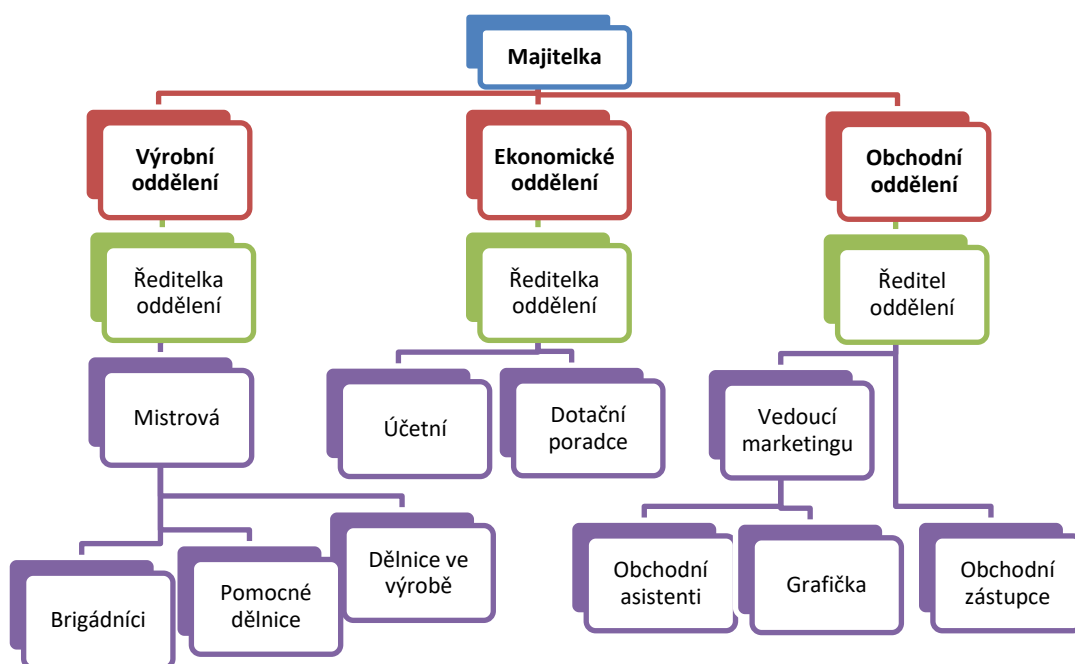
Společnost představuje rodinnou firmu, z čehož je patrné, že vedení společnosti je v rukou rodinných příslušníků, konkrétně majitelky, jejího manžela a jejich dvou dcer. Organizační struktura společnosti je rozdělena do tří oddělení a to výrobního, obchodního a ekonomického. Jednotlivé rozdělení pracovních pozic v rámci organizační struktury je zobrazeno na obrázku č. 4.2.

Celý chod společnosti je zastřešován majitelkou společnosti, která má jasnou vizi o tom, kam by se společnost měla ubírat, je zdrojem inovativních nápadů. Kromě toho má pod sebou jakožto ředitelka oddělení celou výrobní oblast. Vzhledem k činnosti společnosti jsou v tomto oddělení pouze zaměstnanci pracující přímo ve výrobně společnosti. Ekonomické oddělení má na starost příslušná ředitelka oddělení, která má pod sebou externí pracovníky, kteří

pracují pro společnost pouze částečně. V čele obchodního oddělení stojí ředitel, který má pod sebou část externích a část interních zaměstnanců.

Organizační struktura se neustále vyvíjí v souvislosti s růstem společnosti. Do konce roku 2018 by dle plánu mělo být vytvořeno minimálně 5 nových pracovních míst. Tento plán je však ovlivněn výrobními prostory společnosti. Pokud se podaří společnosti přestěhovat do větších prostor, bude možné tohoto cíle dosáhnout.

Obr. č. 4.2 Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

#### 4.4 Zaměstnanci

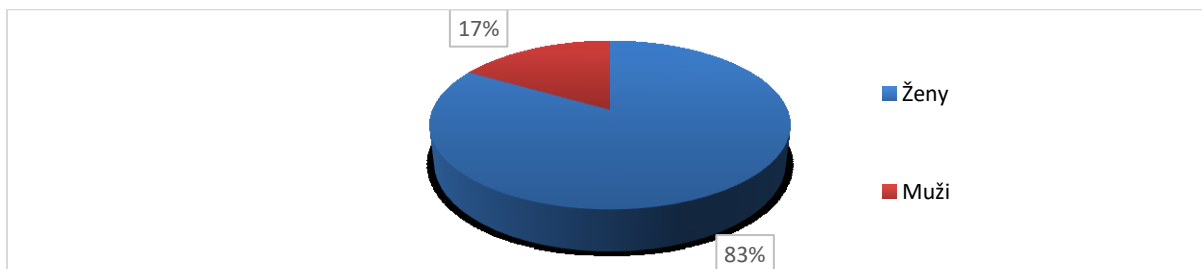
Protože jsou všechny produkty vyráběny ručně, je na lidský faktor navázán celý chod společnosti. Zaměstnanci je ovlivněna kvalita i kvantita vyrobených produktů, obsahová kvalita a design internetových stránek, množství kontraktů a v neposlední řadě se zaměstnanci v podnikové prodejně mohou dostat do styku se zákazníky a ovlivnit tak jejich spokojenost s nákupem. Kvalita i kvantita odvedené práce je tak promítnuta do výše příjmů i dobrého jména společnosti.

##### 4.4.1 Struktura zaměstnanců

Jak je patrné z grafu č. 4.1 je ve společnosti převaha žen. Tento jev je způsoben převážně výrobní činností podniku. Mužské pokolení je zastoupeno v obchodním oddělení, kdežto ve

výrobní části jsou zaměstnány momentálně pouze ženy. Přestože je práce s voskem fyzicky náročná, jsou obecně ženy manuálně zručnější než muži, což je pro tento obor stěžejním předpokladem. V minulosti se společnost snažila zaměstnat i mužské dělníky, ale z dlouhodobého hlediska zde pro ně nebylo plnohodnotné využití.

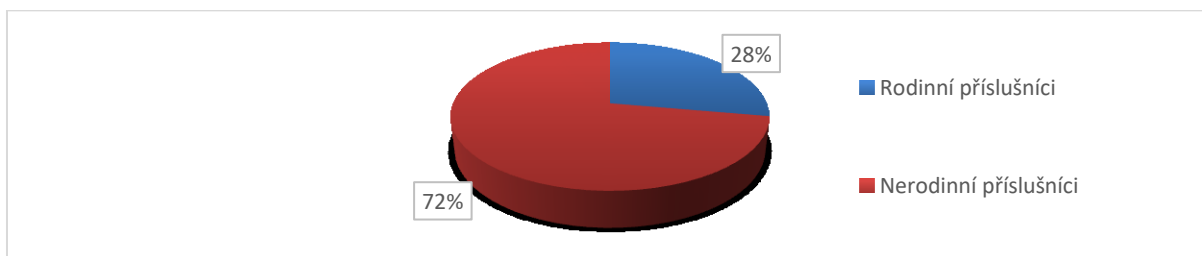
Graf č. 4.1 Genderové složení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Pro zajímavost je přidán graf č. 4.2, ve kterém je zobrazen procentuální podíl rodinných příslušníků na celkovém počtu zaměstnanců. Téměř 30 % z celkového složení zaměstnanců představují členové rodiny.

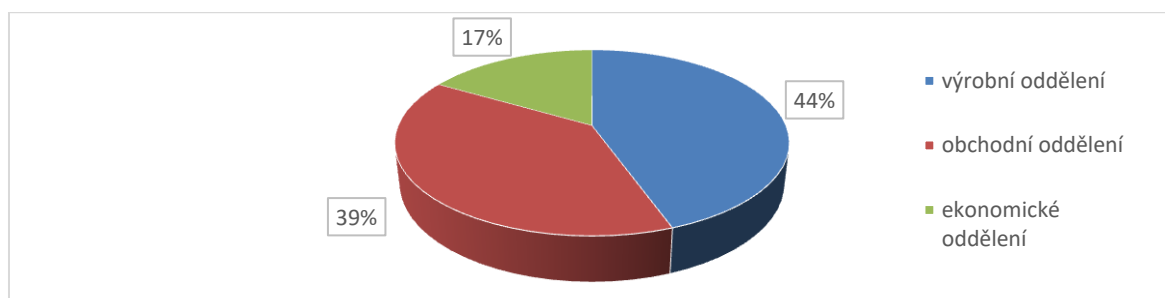
Graf č. 4.2 Struktura zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Na grafu č. 4.3 je vyobrazeno procentuální zastoupení jednotlivých oddělení. Nejvíce a to 44 % zaměstnanců pracuje ve výrobním oddělení, tento fakt je ovlivněn především ručním způsobem výroby, na kterém si společnost zakládá. Hned vzápětí je nejvíce zaměstnanců potřeba v obchodním oddělení. Nejméně lidí a to pouze 17 % je zaměstnáno v ekonomickém oddělení.

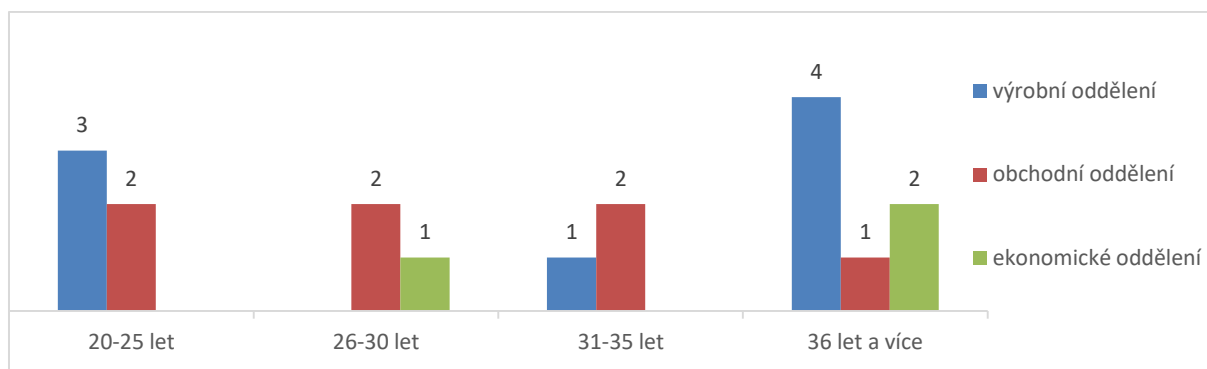
Graf č. 4.3 Procentuální zastoupení jednotlivých oddělení



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Jak je patrné z grafu č. 4.4 nejvíce zaměstnanců společnosti je ve věkové kategorii 36 let a více. Věkové složení obchodního oddělení je rozprostřeno téměř shodně napříč všemi věkovými kategoriemi. Zajímavé je věkové rozhraní ve výrobním oddělení. Nejvíce osob je ve věku 36 let a více, na druhou stranu další nejpočetněji zastoupená kategorie je 20–25 let. Tento jev napovídá, že při výrobě svíček nehraje věk podstatnou roli. Jedná se o atypickou pracovní pozici, která musí zaměstnance nadchnout a bavit.

Graf č. 4.4 Věkové složení



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti



## *5 Posouzení hodnocení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců*

Tato kapitola je zaměřena na posouzení současného stavu hodnocení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců ve společnosti XY. Je zde popsána charakteristika zmiňovaných procesů tak, jak v současnosti ve společnosti fungují. Rovněž je posouzen současný stav dle názorů zaměstnanců, které byly zjištěny prostřednictvím dotazníkového šetření, tak rovněž ze strany vedení, konkrétně z názorů ředitelky výrobního a ředitele obchodní oddělení, které byly zjištěny pomocí polostrukturovaných rozhovorů. Závěrem kapitoly je na základě teoretických východisek a zjištěných informací posouzen současný stav hodnocení pracovního výkonu a odměňování ve společnosti.

### *5.1 Pracovní výkon*

Hlavním předmětem činnosti společnosti je výroba a následně prodej vyrobených produktů. Všechny činnosti od přípravných prací, lití svíček, lepení etiket až po balení dokončených výrobků jsou prováděny ručně bez pomoci strojů. Výkonem zaměstnanců je tak ovlivněn celý chod společnosti i její hospodářský výsledek.

Jestliže bude zaměstnanci odváděn nízký pracovní výkon, nebude vyrobeno dostatečné množství výrobků v určité kvalitě, což zapříčiní, že obchodní oddělení nebude moci dostatečně prodat a tím dosáhnout požadovaného obrátu. Nízkým výkonem je tak v první řadě ovlivněn zisk společnosti, který mimo jiné ovlivňuje i možnosti celkového odměňování jednotlivých zaměstnanců. Nicméně pokud by se nízkým výkonem nestihly včas vyrobit produkty pro odběratele a zákazníky je v ohrožení také dobré jméno společnosti.

Ve společnosti je dlouhodobě vykonáván nedostatečný výkon ze strany zaměstnanců, který je odražen v nedodržování pracovní doby a nedostatečné rychlosti práce což se odráží v nedostatečném množství vyrobených produktů za měsíc. Nedodržování pracovní doby ze strany zaměstnanců vzniká v případech, kdy jednotlivci nestihnou včas dokončit zadaný úkol, nebo nedokončí zakázku a dobrovolně zůstávají v práci přesčas. Tento čas strávený v práci navíc je odměňován dle základní hodinové sazby, a jelikož není opodstatněný ze strany společnosti, nejsou za něj vypláceny příplatky. Ve skutečnosti, kdyby zaměstnanci odváděli práci dle standardů společnosti, k takovýmto přesčasům by nemuselo docházet.

V tabulce č. 5.1 je zachycen počet vyrobených kusů. Potřebný stav je určen k pokrytí nepřímých výdajů, které jsou stanoveny v kalkulačních vzorcích. Kalkulační vzorec je složen z nákladů na materiál, poměrné částky nepřímých výdajů a ziskové marže. V případech, kdy není vyroben potřebný stav je výrobní cena produktů podhodnocená a společnost tak přichází o zisk. Naopak pokud je vyrobeno více kusů, než kolik je potřebný stav, je konečná zisková marže vyšší než ta, se kterou se počítá v kalkulačních vzorcích. Výrobní kapacita společnosti je s ohledem na současný počet zaměstnanců stanovena na 6 000 kusů výrobků za měsíc.

Tab. č. 5.1 Množství vyrobených produktů

Měsíc výroby	Počet vyrobených kusů výrobků		
	Skutečný stav	Potřebný stav	Rozdíl
Říjen 2017	2632	4960	- 2320
Listopad 2017	5780	4 960	+ 820
Prosinec 2017	5141	4 960	+ 181
Leden 2018	2150	4 960	- 2 810

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Dopad výkonu zaměstnanců obchodního oddělení lze hůře vyčíslit, protože zaměstnanci nemohou přímo ovlivnit výši objednávek zákazníků a do značné míry ani množství sjednaných kontraktů. Pro prodání potřebného stavu výrobků je potřeba uskutečnit v průměru 62 velkoobchodních nebo zakázkových objednávek. Při určování norem pro zaměstnance obchodního oddělení se z poměrné části vychází z množství potřebných zakázek. Ve společnosti obecně platí, že z celkového počtu oslovených partnerů přibližně 8 % nakoupí do týdne, 20 % do měsíce a 30 % do konce roku. Se zbývajících 42 % není obchod uzavřen v časovém intervalu 1 roku.

V tabulce č. 5.2 je zobrazen požadovaný stav oslovených partnerů, který by měl být obchodním oddělením realizován. Tato norma je určena na základě potřeb společnosti s přihlédnutím na možnosti jednotlivých zaměstnanců. Rovněž je v tabulce č. 5.2 zachyceno i aktuální množství oslovených zákazníků, z něhož je patrné, že jsou u zaměstnanců značné rezervy.

Tab. č. 5.2 Množství oslovených partnerů

Měsíc	Počet oslovených partnerů		
	Skutečný stav	Požadovaný stav	Rozdíl
Říjen 2017	352	352	0
Listopad 2017	264	352	- 88
Prosinec 2017	225	352	- 127
Leden 2018	300	352	- 52

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Společnost si uvědomuje, že vzniklé nedostatky je, s ohledem na neustálý rozvoj a růst společnosti, potřebné řešit v jejich počátku, dokud je ve společnosti ještě relativně málo zaměstnanců. V následujících letech, kdy by dle plánů mělo přibýt dalších minimálně 10 zaměstnanců, už by tak měly být tyto nedostatky vyřešeny.

## 5.2 Proces hodnocení

Z organizační struktury, která je zobrazena na obrázku č. 4.2 je patrné, že je společnost rozdělena do tří základních oddělení – výrobního, ekonomického a obchodního. Jelikož je ekonomické oddělení složeno z externích pracovníků, kteří pro společnost pracují dle individuálních podmínek, nebude dále toto oddělení v diplomové práci zahrnuto.

Proces hodnocení je realizován během každodenní ranní porady dílčích oddělení. Před poradou je hodnotitelem realizována příprava hodnocení. Jednotliví zaměstnanci nejprve zhodnotí svůj předcházející den a jejich pracovní výkon. Shrnou, co se jim povedlo, z čeho měli radost, a naopak co se jim nepovedlo, a na čem potřebují ještě zapracovat. Každý z pracovníků má svůj záznamový sešit, do kterého musí evidovat zadané úkoly a délku jejich plnění. Po skončení sebehodnocení shrne přímý nadřízený předcházející den, shrne nedostatky a jsou stanoveny úkoly na současný den. Poznámky z porady si hodnotitel zapisuje pouze nahodile do svého záznamového sešitu v neucelené podobě, přičemž tyto poznámky nejsou dále evidovány ani archivovány v osobních složkách zaměstnanců.

Hodnocení je realizováno také v rámci plnění jednotlivých úkolů, kdy je v případě potřeby poskytnuta okamžitá zpětná vazba. Je prováděno vždy ředitelem příslušného oddělení a není podřízeno žádnému vnitřnímu předpisu. Hodnocení je neformální, není evidováno do hodnoticího formuláře ani není archivováno. V rámci hodnocení je využito metod sebehodnocení a hodnocení nadřízeným. Žádné další metody hodnocení nejsou využívány.

Požadované výkonnostní normy jsou zaměstnancům sděleny při přidělení dané činnosti, nejsou však zaznamenány v tabulkách ani nikde evidovány.

### *5.3 Kritéria hodnocení*

Jednotlivá kritéria se liší v závislosti na oddělení, ve kterém jednotliví zaměstnanci pracují. V rámci hodnocení jsou kontrolovány výsledky práce, pracovní a sociální chování i konkrétní dovednosti či znalosti.

#### **Kritéria výrobního oddělení**

U většiny pracovních činností, probíhajících ve výrobním oddělení, je stanovena výkonnostní norma, která je určena v podobě počtu vyrobených či opracovaných kusů. Příslušné normy jsou stanovovány ředitelkou výrobního oddělení a paní mistrovou. Dle výkonů hodně výkonného a středně výkonného jedince je určena průměrná délka trvání jednotlivé činnosti. Podle zjištěné délky je stanovena norma na 100 ks jednotek. Zaměstnanci jsou pak hodnoceni na základě této výkonnostní normy. V případě, kdy je zaměstnancem dodržen stanovený limit je mu udělena ústní pochvala. Pokud není limit splněn, jsou zjišťovány důvody nesplnění. Přímý nadřízený se snaží zjistit, zda se jedná o faktory související s výkonem pracovní činnosti nebo faktory osobní. Na základě výpovědi zaměstnance jsou navrženy změny, které by měly vést k eliminaci nedostatků. V případě, kdy není zjištěn žádný ovlivňující faktor, je jedinec více kontrolován a směřován ke zvýšení výkonu.

Každý zaměstnanec dostane při nástupu do zaměstnání svůj záznamový sešit, do kterého musí zaznamenávat veškeré zadané úkoly spolu s množstvím vyrobených jednotek i potřebným časovým intervalem.

Kromě normovaných činností je ve výrobním oddělení také spousta nevýrobních činností. Zaměstnanci jsou hodnoceni dle výsledné kvality produktu, dodržování pracovních postupů, přístupu k práci, respektování a dodržování pracovní doby, zodpovědnosti, samostatnosti a flexibility.

#### **Kritéria obchodního oddělení**

V obchodním oddělení existují obdobně jako ve výrobním normované i nenormované činnosti. V rámci normovaných činností je hodnoceno množství evidovaných kontaktů, oslovených zákazníků a nasmlouvání schůzek. Výkonnostní norma je dle osobní zkušenosti

stanovována ředitelem obchodního oddělení. Kromě normovaných činností jsou zaměstnanci hodnoceni také dle přístupu k práci, jednání a vystupování.

#### 5.4 Návaznost hodnocení na odměňování

Systém hodnocení není formálně napojen na systém odměňování. V případě spokojenosti s výkonem pracovníka je zaměstnanci individuálně připisovaná odměna při vyúčtování na konci měsíce. Výše připsané odměny je individuální a řídí se momentálním rozpočtem hodnotitele. V některých případech je zaměstnancům připisována odměna nebo hmotné dárky.

Kromě individuálních odměn a toho, že hodnocením jsou zaměstnanci směřováni k zamyšlení nad svým výkonem, může pro řadu z nich v podstatě ztrácet význam. Výsledky nejsou přímo napojeny na systém odměňování a nejsou ani evidovány. Zaměstnanci tak systém hodnocení nepodněcuje k dosahování vyšších požadovaných výsledků.

#### 5.5 Odměňování zaměstnanců

Zaměstnanci společnosti jsou odměňováni prostřednictvím celkové odměny, jejíž struktura je zobrazena v tabulce č. 5.3. V rámci vyhodnocování efektivity vyhodnocování nejsou prováděna řádná hodnocení.

Tab. č. 5.3 Celková odměna společnosti

Celková odměna	
Hmotné odměny	Nehmotné odměny:
<b>Nároková složka:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Základní mzda</li><li>- Zákonné příplatky</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pochvaly</li><li>- Kariérní růst</li><li>- Zvýšení samostatnosti</li></ul>
<b>Nenároková složka:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Odměny vyplácené na konci měsíce</li><li>- Vánoční odměny</li><li>- Benefity</li></ul>	

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

## **Základní mzda**

Zaměstnanci jsou odměňováni na základě časové mzdy. Jednotlivé pracovní pozice mají stanovenou hodinovou sazbu. Základní mzda pak představuje součin této hodinové sazby a počtu celkových odpracovaných hodin za daný měsíc. Hodinová sazba, která je udělena jednotlivým pracovním pozicím je zobrazena v tabulce č. 5.4.

Tab. č. 5.4 Hodinová sazba dle pracovní pozice

<b>Výrobní oddělení</b>	
<b>Druh pracovní pozice</b>	<b>Hodinová sazba</b>
Mistrová	110 Kč
Dělnice ve výrobě	99 Kč
Pomocná dělnice	82 Kč
Brigádník	74 Kč
<b>Obchodní oddělení</b>	
<b>Druh pracovní pozice</b>	<b>Hodinová sazba</b>
Vedoucí marketingu	110 Kč
Obchodní asistent	90 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

## **Zákonné příplatky**

K základní mzdě jsou v případech stanovených zákonem připočítávány zákonné příplatky za práci ve svátek (pokud není zaměstnancům stanoveno náhradní volno) ve výši průměrného výdělku a ve výjimečných případech, kde se nestíhá dokončit zakázka příplatky za práci o víkendu v zákonné výši 10% průměrného výdělku.

## **Odměny**

Na základě spokojenosti s výkonem je zaměstnancům za daný měsíc připočítávána nenároková finanční odměna ve výši 500 Kč nebo hmotná odměna v podobě výrobků společnosti v hodnotě 300 Kč.

Také jsou zaměstnancům poskytovány nenárokové vánoční odměny, které jsou poskytnuty během výplaty mezd v prosinci. Výše odměny je ovlivněna úspěšností společnosti v předvánočním období.

## **Benefity (zaměstnanecké výhody)**

V současné době poskytuje společnost zaměstnancům následující benefity:

- každý zaměstnanec ve výrobním oddělení obdrží své osobní ochranné pomůcky v podobě zástěry, trik a případně rukavic,
- pokud zaměstnanec vydrží ve společnosti pracovat déle než půl roku, je mu proplacena vstupní lékařská prohlídka v plné výši,
- zaměstnanci si bez omezení mohou brát pracovní neplacené volno v případě osobní potřeby,
- v případě pracovního poměru delšího než 6 měsíců náleží zaměstnanci sleva na podnikové produkty v hodnotě 40 % bez omezení.

## **Nehmotné odměny**

Každý zaměstnanec při odvedení požadovaného úkolu dle požadavků společnosti ve stanoveném časovém intervalu obdrží ústní pochvalu před všemi svými spolupracovníky.

Jako odměna za odvádění požadovaného výkonu mají zaměstnanci možnost kariérního růstu. Jelikož se jedná o výrobní rodinnou společnost, která má specifický obor podnikání, nastupují převážně ve výrobním oddělení zaměstnanci z počátku na nejnižší pozice, protože se setkávají s činnostmi, se kterými nemají zkušenosti a musí se pořádně naučit chod společnosti a jednotlivé dílčí části. Pokud je zaměstnanec zručný a výkonný má možnost kariérního růstu, roste mu zodpovědnost, samostatnost a s tím souvisí i růst hodinové sazby.

### *5.6 Vyhodnocení rozhovorů*

V měsíci březnu byly provedeny polostrukturované rozhovory v sídle společnosti XY. Rozhovory byly vedeny s cílem zjistit názor o posuzované problematice ze stran osob, které dané procesy vykonávají a jsou za ně zodpovědné. Byly zrealizovány dva polostrukturované rozhovory s řediteli jednotlivých oddělení pro zjištění komplexních informací o stavu podniku.

Z rozhovorů vyplynulo, že názory napříč odděleními jsou velmi podobné. Systém hodnocení ve společnosti není pokládán za propracovaný ani efektivní. Rovněž se vedoucí zaměstnanci shodli na skutečnosti, že zaměstnanci nejspíše nejsou dostatečně motivováni k podávání požadovaného výkonu. Důvěra je vkládána do propojení systému hodnocení a odměňování, které by mělo vést ke zlepšení současné situace. Všichni zaměstnanci jsou dostatečně informováni o faktorech hodnocení, nikoli však o odměňování, protože tento

system není transparentní. V rámci rozhodování společnosti by bylo akceptovatelné zvýšení nákladů vynakládané na odměňování, v případě, kdy by to vedlo ke zlepšení podávaných výkonů. Struktura jednotlivých otázek a odpovědí je přiložena v příloze č. 2.

### 5.7 Vyhodnocení pozorování

Pozorování bylo realizováno s cílem zjištění průběhu hodnocení jednotlivých oddělení. Předmětem pozorování byly vybrané faktory, které byly pozorovány u hodnotitele, zaměstnanců, zpětné vazby a místnosti. U **hodnotitele** byly pozorovány prvky, jako je připravenost na hodnocení, vystupování, sdělování informací, hodnotitelské chyby, způsob zaznamenávání poznámek a zhodnocena byla také celková úroveň hodnocení. U **zaměstnanců** bylo pozorováno, zda jsou vnímaví, komunikují, jakým způsobem provádí své sebehodnocení, zapojení do diskuse, jak přijímají kritiku a jak řeší případné problémy či nedostatky jejich práce. V rámci samotného **procesu hodnocení** byly sledovány dílčí prvky hodnocení jako je srozumitelnost, způsob sdělování pochval či kritiky, konkrétnost jednotlivých hodnocení a vymezení prostoru k diskusi. Rovněž byla posuzována také **místnost**, ve které je hodnocení realizováno, aby bylo zjištěno, zda se jedná o vhodné prostory. Hodnocena byla atmosféra hodnocení a úroveň posezení.

Jednotlivým prvkům byla v průběhu hodnocení přidělena hodnota v intervalu od 1 do 3, přičemž 1 – přijatelné, 2 – průměrné a 3 – nepřijatelné hodnocení daného prvku. Po zjištění průměru udělených hodnot bylo zjištěno celkové hodnocení daného faktoru. Závěrem pozorování bylo provedeno celkové zhodnocení.

Pozorování bylo realizováno dvakrát začátkem měsíce dubna. Objektem prvního pozorování bylo výrobní oddělení a objektem druhého pozorování bylo obchodní oddělení.

Proces samotného zhodnocení byl zhodnocen spíše přijatelně u obou oddělení, kdy nejlépe hodnoceným faktorem byla místnost, ve které se hodnocení odehrávalo a celková zpětná vazba. Hodnocení probíhalo v čistých, klidných prostorách s možností kávy či případného občerstvení a neslo se v příjemné atmosféře. Nejhorším hodnoceným faktorem byly hodnotitelé, kteří jsou na hodnocení sice připraveni, mají zmapované výsledky zaměstnanců, ale z hodnocení nejsou pořizovány žádné poznámky, není vyplňován hodnoticí formulář a výsledky nejsou nikde evidovány nebo archivovány.

Vyplněné pozorovací protokoly jsou přiloženy v přílohách č. 3 a 4.



## 5.8 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Šetření probíhalo formou písemného dotazování prostřednictvím strukturovaného dotazníku, který byl vytvořen dle schématu tvorby dotazníku, které je vyobrazeno na obrázku č. 2.1 v kapitole o metodách.

Na základě teoretických východisek byl vytvořen seznam informací, které měly být dotazníkem zjištěny. Mezi tyto informace patří například přehled o spokojenosti zaměstnanců se současným systémem, dle kterého jsou hodnoceni, zda i oni provádí hodnocení své práce a zda si to vůbec uvědomují. Rovněž bylo zjišťováno, jaké důvody jsou dle nich stěžejní v případě, kdy nestihnou splnit zadané úkoly. V rámci zjištění spokojenost se systémem odměňování byly zjišťovány informace, týkající se vnímání udělovaných odměn či zájmu o rozšířenou nabídku zaměstnaneckých výhod.

Způsob dotazování byl zřejmý již při sestavování potřebných otázek. Tato metoda zjišťování názoru zaměstnanců byla vybrána pro časovou nenáročnost ze strany zaměstnanců a také proto, že pomocí ní může být získáno široké spektrum informací. Hlavním důvodem pro využití dotazníku je jeho anonymnost. Jelikož hodnocení a odměňování představuje poměrně choulostivé téma, mohli by zaměstnanci mít obavy sdělit všechny relevantní informace, přičemž jsou tyto obavy v případě využití dotazníku eliminovány.

Základní soubor společnosti je tvořen 18 zaměstnanci, přičemž většina zaměstnanců ekonomického oddělení je zaměstnaná jako externí pracovníci, pracující pro společnost dle upravených podmínek, stejně tak jako někteří zaměstnanci pracující pro obchodní oddělení.

3 zaměstnanci jsou ve vedoucích postaveních a jelikož jsou hodnotiteli není vhodné je do dotazníkového šetření zapojovat. Po eliminaci nevhodných respondentů je reprezentativní vzorek tvořen 11 zaměstnanci z výrobního a obchodního oddělení.

Dle seznamu informací, které byly určeny pro zkoumání, bylo zformulováno 22 otázek. Využity byly otázky uzavřené, polouzavřené a závěrem i otázka otevřená. Dle počtu odpovědí byly použity otázky dichotomické a polytomické, mimo to byla využita také otázka výčtová s pořadím. Aby byla zajištěna anonymita respondentů, jsou vynechány identifikační otázky, protože v malém množství dotazovaných by bylo poměrně zřejmé, kdo jak odpovídal. Jediná otázka, která by mohla být označena jako identifikační, byla zaměřena na zjištění oddělení, ve kterém respondent pracuje, aby mohlo být provedeno druhotné třídění zjištěných dat a porovnání výsledků mezi jednotlivými odděleními.

Testování dotazníku bylo provedeno formou předvýzkumu, kdy 2 vybraným respondentům byl předložen dotazník s cílem zjistit případné nedostatky. Oba respondenti otázky správně pochopili a vhodně odpověděli. Žádné nedostatky výzkumu tak nebyly zjištěny.

Samotný sběr informací probíhal v měsíci březnu přímo ve společnosti. Jelikož se jedná o malý vzorek respondentů byla návratnost 100 %. Zjištěné výsledky jsou popsány v podkapitole 5.6.1 slovně, a doplněny grafickým zpracováním získaným prostřednictvím programu Microsoft Excel.

V tabulce č. 5.5 je vyobrazeno schéma dotazníkového šetření, přičemž celková struktura je přiložena v příloze č. 1.

Tab. č. 5.5 Schéma dotazníkového šetření

<p><b>Identifikační otázka:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ve kterém oddělení pracujete?</li> </ul>
<p><b>Posouzení systému hodnocení:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zvolte prosím, jaký je Váš názor na následující tvrzení: „Se současným systémem hodnocení ve společnosti jsem spokojen/a.“</li> <li>- Jak často je hodnocen Váš pracovní výkon?</li> <li>- Podle kterých kritérií jste hodnocen/a?</li> <li>- Hodnotíte i Vy sám/sama svůj odvedený výkon?</li> <li>- Do jaké míry jste informováni o úkolech (pracovních činnostech), které Vám jsou zadávány?</li> <li>- Jak často je kontrolována Vaše odvedená práce?</li> <li>- Nastala někdy situace, kdy jste nestihl/a včas splnit zadané úkoly?</li> <li>- Pokud k takové situaci došlo, čím to bylo způsobeno?</li> <li>- Pokud k takovéto situaci došlo, snažil se Váš přímý nadřízený zjistit příčinu?</li> </ul>
<p><b>Posouzení systému odměňování:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Řekl/a byste, že je výše Vaší celkové odměny (mzdy) ovlivněna Vaším odvedeným výkonem?</li> <li>- Zvolte prosím, jaký je Váš názor na následující tvrzení: „Se současným systémem odměňování ve společnosti jsem spokojen/a.“</li> <li>- Zvolte prosím, zda souhlasíte s následujícím tvrzením: „Mzda, kterou dostávám, odpovídá náročnosti mé práce.“</li> <li>- Dostáváte, kromě základní mzdy, i nějaké odměny?</li> <li>- Zvolte prosím, zda souhlasíte s následujícím tvrzením: „Za dobře odvedenou práci (tj. když splním včas a správně všechny úkoly) jsem pochválen/a.“</li> <li>- Přivítal/a byste možnost využití přivýdělnku ve formě práce z domu?</li> <li>- Zvolte prosím, zda souhlasíte s následujícím tvrzením: „Pokud během výkonu pracovních úkolů něco rozbiji/zničím hradím vzniklou škodu.“</li> <li>- Přišlo by Vám spravedlivé, kdybyste se podílel/a na úhradě škody až při překročení určitého limitu?</li> </ul>
<p><b>Zhodnocení přínosu a atraktivitu zaměstnaneckých výhod:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Využíváte možnost nakupovat výrobky společnosti za zvýhodněné ceny pro zaměstnance?</li> <li>- Vyberte, jak zajímavé a využitelné by pro Vás byly tyto zaměstnanecké výhody, kdybyste je měl/a možnost čerpat (1 = nejlepší, 5 = nejhorší).</li> <li>- Kdyby společnost postupně zaváděla nové zaměstnanecké výhody, v jakém pořadí byste uvítal/a jejich zavedení?</li> </ul>
<p><b>Doplňující otázka:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chtěl/a byste v rámci zkoumané problematiky (hodnocení výkonu či odměňování) něco sdělit nebo na něco upozornit?</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

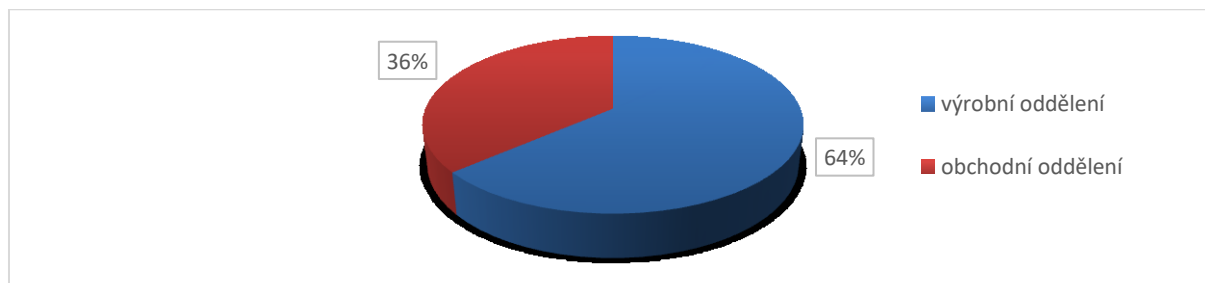
### 5.8.1 Výsledky dotazníkového šetření

V této části je provedeno vyhodnocení jednotlivých otázek. Podle druhu otázky jsou zobrazeny odpovědi všech respondentů anebo dílčí odpovědi jednotlivých oddělení. Otázky jsou orientovány na posouzení procesu hodnocení výkonu a systému odměňování. Cílem vyhodnocení otázek je zjistit současný názor ze strany zaměstnanců. Zjištěné výsledky budou sloužit k poskytnutí návrhů, které by měly vést k větší spokojenosti zaměstnanců.

#### Otázka č. 1: *Ve kterém oddělení pracujete?*

Z grafu č. 5.1 lze vyčíst strukturu reprezentativního vzorku společnosti. Větší část dotazovaných, konkrétně 64 % pracuje ve výrobním oddělení, zbylá část, téměř poloviční pak pro oddělení obchodní. Převaha zastoupení výrobního oddělení se dala předpokládat již z grafu č. 4.3 ve kterém je vyobrazeno celkové složení společnosti. Pro možnost porovnání jednotlivých odpovědí dotazovaných dle dílčích oddělení byla přidána tato otázka i do dotazníkového šetření. V ekonomickém oddělení jsou zaměstnanci převážně externí zaměstnanci, proto nebylo toto oddělení do dotazníkového šetření zapojeno.

Graf č. 5.1 Četnost zaměstnanců v jednotlivých odděleních

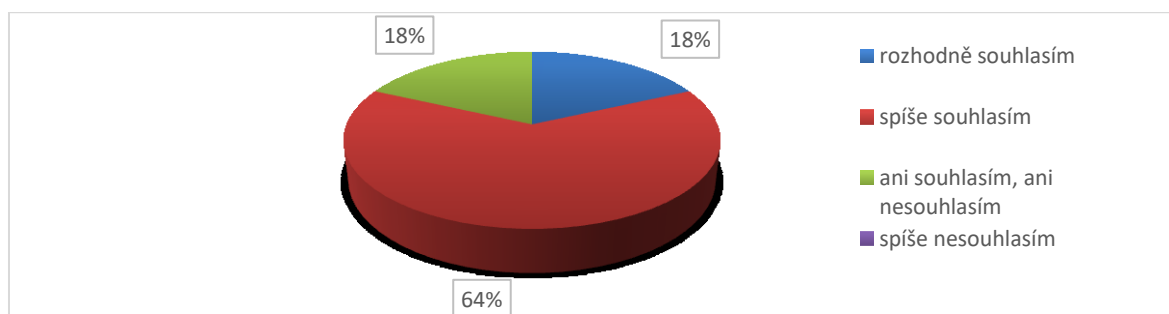


Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 2: *Zvolte prosím, jaký je Váš názor na následující tvrzení: „Se současným systémem hodnocení ve společnosti jsem spokojen/a.“*

Z grafu č. 5.2 je patrné, že názor na současný systém hodnocení je spíše pozitivní. 82 % respondentů vyjádřilo souhlas s tvrzením, že jsou se systémem v určité míře spokojeni. 18 % respondentů rozhodně souhlasí a 64 % spíše souhlasí, s myšlenkou, že jsou se systémem hodnocení spokojeni. 18 % zaměstnanců zvolilo neutrální variantu. Nikdo z dotazovaných neuvěděl, že by byl se systémem hodnocení spíše nebo rozhodně nespokojen.

Graf č. 5.2 Se současným systémem hodnocení ve společnosti jsem spokojen/a



Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 5.6 jsou zachyceny dílčí názory jednotlivých oddělení. Zaměstnanci obchodního oddělení jsou jednoznačně shodnuti na tom, že s tvrzením spíše souhlasí. U dotazovaných z výrobního oddělení se názory poměrně liší. Necelých 43 % zaměstnanců obchodního oddělení je spíše spokojeno a necelých 29 % je rozhodně spokojeno se současným hodnocením společnosti. Rovněž však necelých 29 % je k tomuto tvrzení neutrální.

Tab. č. 5.6 Spokojenost se systémem hodnocení dle oddělení

	Výrobní oddělení		Obchodní oddělení		Celkem	
	četnost	v %	četnost	v %	četnost	v %
<b>Rozhodně souhlasím</b>	2	28,57	0	0,00	2	18,18
<b>Spíše souhlasím</b>	3	42,86	4	100,00	7	63,64
<b>Ani souhlasím, ani nesouhlasím</b>	2	28,57	0	0,00	2	18,18

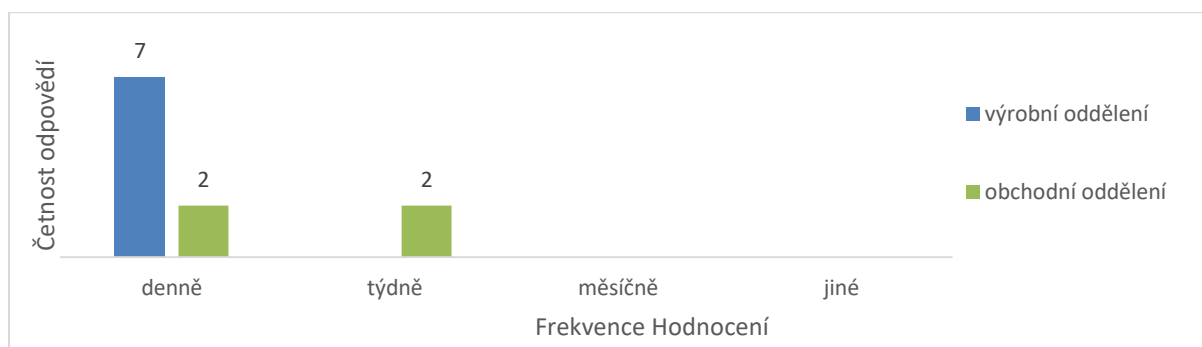
Zdroj: vlastní zpracování

Tento výsledek vypovídá o poměrně kladném přístupu k systému hodnocení. Přesto by se v této oblasti měla společnost snažit o zvýšení spokojenosti, protože pouze necelých 20 % respondentů odpovědělo, že je rozhodně spokojeno.

### Otázka č. 3: *Jak často je hodnocen Váš pracovní výkon?*

Na grafu č. 5.3 je zachycena frekvence hodnocení v jednotlivých odděleních. Všichni zaměstnanci výrobního oddělení jsou hodnoceni denně. Frekvence hodnocení v obchodním oddělení dle názorů respondentů není sjednocena. Polovina respondentů odpověděla, že je hodnocena denně a druhá polovina odpověděla, že je hodnocena týdně.

Graf č. 5.3 Frekvence hodnocení dle jednotlivých oddělení



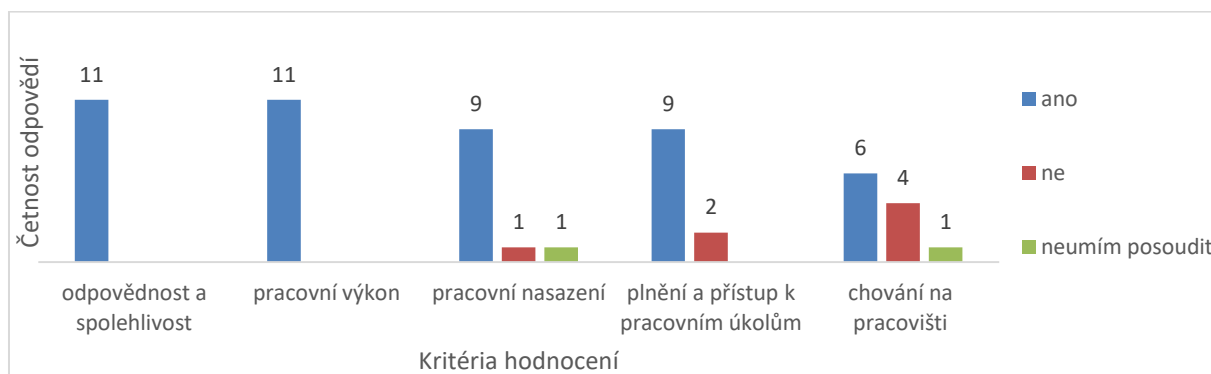
Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 4: Podle kterých kritérií jste hodnocen/a?

V rozhovoru s řediteli jednotlivých oddělení bylo zjištěno, že všichni zaměstnanci jsou hodnoceni dle stejných kritérií. Cílem této otázky bylo zjistit, jak zaměstnanci své hodnocení vnímají, zda jsou seznámeni s jednotlivými kritérii, dle kterých je jejich nadřízený hodnotí.

V grafu č. 5.4 jsou zobrazeny odpovědi respondentů. Všichni respondenti odpověděli, že jsou hodnoceni dle odpovědnosti, spolehlivosti a pracovního výkonu. 9 respondentů je hodnoceno dle pracovního nasazení a 1 respondent toto kritérium neumí posoudit. Rovněž je 9 respondentů hodnoceno podle plnění a přístupu k pracovním úkolům. Necelá polovina zaměstnanců je hodnocena dle chování na pracovišti.

Graf č. 5.4 Kritéria hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 5.7 jsou zachyceny odpovědi respondentů dle jednotlivých oddělení. Protože cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci hodnoceni dle daného kritéria, jsou v tabulce zachyceny pouze odpovědi respondentů, kteří odpověděli, že jsou dle daného kritéria hodnoceni.

Jak lze vyčíst kromě chování na pracovišti, jsou všichni zaměstnanci výrobního oddělení hodnoceni dle všech vyjmenovaných kritérií. V obchodním oddělení jsou všichni zaměstnanci hodnoceni dle odpovědnosti, spolehlivosti a pracovního výkonu. Ostatní kritéria jsou hodnocena pouze u poloviny zaměstnanců.

Tab. č. 5.7 Kritéria hodnocení dle oddělení

	Výrobní oddělení		Obchodní oddělení		Celkem	
	četnost	v %	četnost	v %	četnost	v %
<b>Odpovědnost, spolehlivost</b>	7	100,00	4	100,00	11	100,00
<b>Pracovní výkon</b>	7	100,00	4	100,00	11	100,00
<b>Pracovní nasazení</b>	7	100,00	2	50,00	9	81,81
<b>Pracovní úkoly</b>	7	100,00	2	50,00	9	81,81
<b>Chování na pracovišti</b>	4	57,14	2	50,00	6	54,54

Zdroj: vlastní zpracování

Překvapivé je zjištění, že pouze 55 % všech zaměstnanců se domnívá, že je hodnoceno dle chování na pracovišti. Společnost by se měla zaměřit na rovnost posuzovaných kritérií a lepší informovanost jednotlivých zaměstnanců o kritériích, dle kterých jsou zaměstnanci hodnoceni.

#### Otázka č. 5: *Hodnotíte i Vy sám/sama svůj odvedený výkon?*

Cílem otázky č. 5 bylo zjistit, zda zaměstnanci během hodnocení provádí i své vlastní hodnocení svého výkonu a dosažených výsledků. Z grafu č. 5.5 lze vyčíst, že většina zaměstnanců hodnotí svůj vlastní výkon. Pouze 2 zaměstnanci výrobního oddělení uvedli, že nehodnotí svůj výkon.

Graf č. 5.5 Sebehodnocení

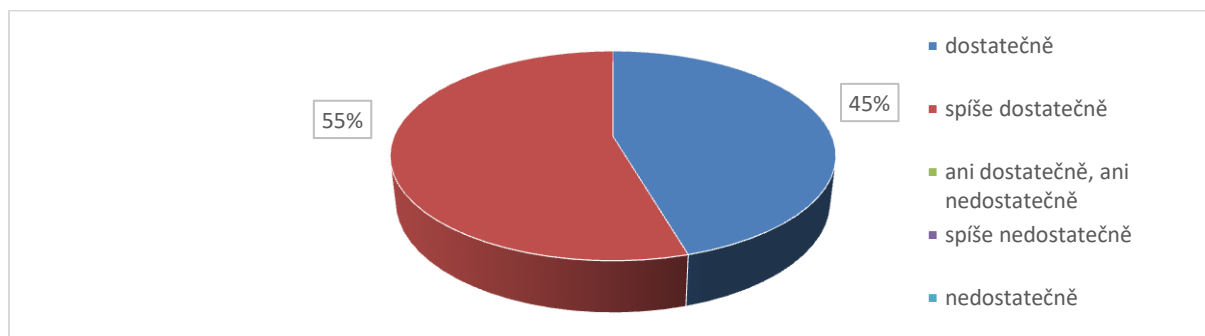


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 6: Do jaké míry jste informováni o úkolech (pracovních činnostech), které Vám jsou zadávány?**

V grafu č. 5.6 je zobrazeno, jak zaměstnanci zhodnotili míru informovanosti o úkolech, které jim jsou zadávány. 45 % respondentů odpovědělo, že je o svých úkolech dostatečně informováno a 55 % uvedlo, že je spíše dostatečně informováno.

Graf č. 5.6 Míra informovanosti o pracovních úkolech



Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 5.8 je zobrazena míra informovanosti dle oddělení. 71 % zaměstnanců výrobního oddělení jsou informováni dostatečně a pouze 29 % procent spíše dostatečně. Zhodnocení informovanosti v obchodním oddělení bylo o trochu kritičtější. Všichni zaměstnanci jsou informováni spíše dostatečně. Společnost by se tak měla více zaměřit na zvýšení kvality informování o jednotlivých úkolech, které jsou zaměstnancům sdělovány.

Tab. č. 5.8 Míra informovanosti o pracovních úkolech

	Výrobní oddělení		Obchodní oddělení		Celkem	
	četnost	v %	četnost	v %	četnost	v %
Dostatečně	5	71,43	0	0,00	5	45,45
Spíše dostatečně	2	28,57	4	100,00	6	54,55

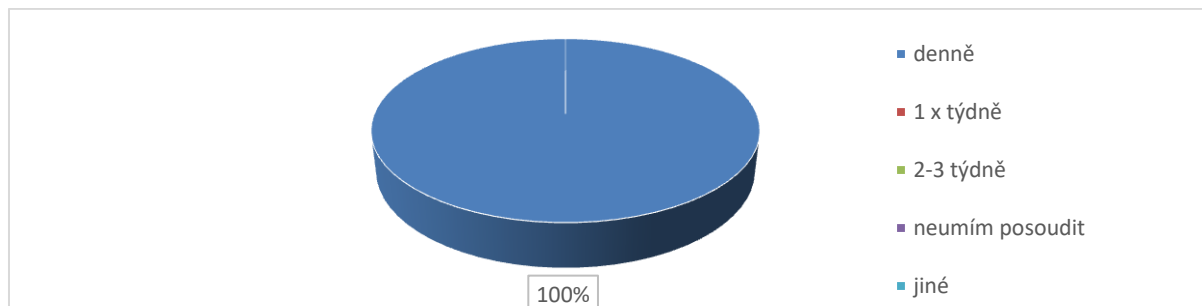
Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č.7: Jak často je kontrolována Vaše odvedená práce?**

Z grafu č. 5.7 je patrné, že kontrola odvedené práce probíhá u všech respondentů denně. Tento fakt lze přisuzovat především proměnlivostí jednotlivých činností. Z důvodu toho, že je vše vyráběno ručně a náplň jednotlivých dní není stejnorodá je potřeba kontrolovat odvedenou práci každý den. Kdyby kontrola probíhala s menší frekvencí, mohlo by docházet

například k nedodržování kvality výrobků. Díky tomu je také zajištěno, že jsou zaměstnanci na vzniklé problémy upozorňováni ihned v malé časové prodlevě.

Graf č. 5.7 Frekvence kontroly práce

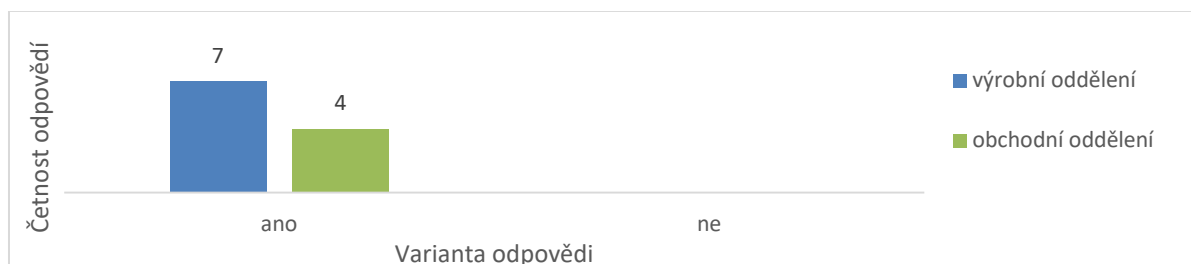


Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 8: *Nastala někdy situace, kdy jste nestihl/a včas splnit zadané úkoly?*

Cílem otázky č. 8 bylo zjistit, zda zaměstnanci plní včas své úkoly či nikoli. Z grafu č. 5.8 lze vyčíst, že u všech respondentů takováto situace nastala.

Graf č. 5.8 Nastala někdy situace, kdy jste nestihl/a včas splnit zadané úkoly?



Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 9: *Pokud k takovéto situaci došlo, čím to bylo způsobeno?*

Otázka č. 9 navazuje na otázku č. 8. U všech respondentů nastala situace, kdy nestihli dodržet stanovený časový limit. V této otázce mohli jednotliví zaměstnanci zvolit více odpovědí, aby bylo možné zjistit všechny důvody nikoli jen ty, které se vyskytují nejčastěji. Z grafu č. 5.9 lze vyčíst, že mezi nejčastější důvody nesplnění časového limitu patří nedostatek času a nedostatek informací. Téměř polovina pracovníků výrobního oddělení také zvolila, že nebyla schopna posoudit důvod. Všichni respondenti z obchodního oddělení se už setkali s úkolem, na který neměli dostatek znalostí či dovedností. Polovina respondentů pak nebyla schopna dokončit úkol včas z důvodu krátkého časového intervalu a z důvodu náročnosti úkolu.



Graf č. 5.9 Důvody nesplnění zadaných úkolů ve stanoveném termínu

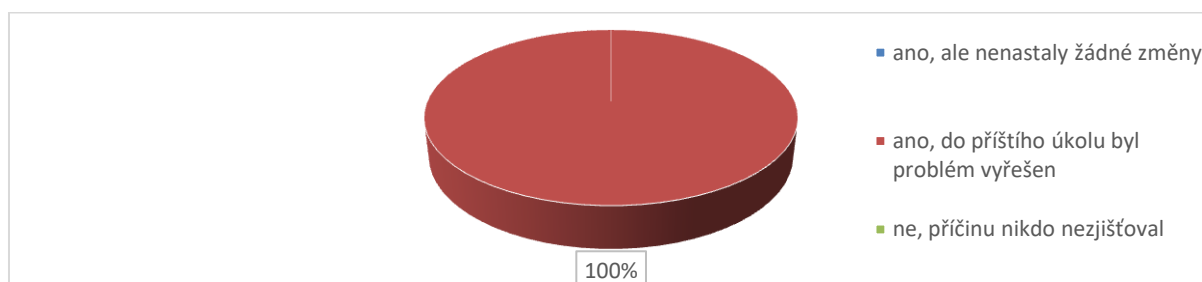


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 10: Pokud k takovéto situaci došlo, snažil se Váš přímý nadřízený zjistit příčinu?**

V grafu č. 5.10 je zobrazeno, zda se snažil přímý nadřízený zjistit příčinu nesplnění časového limitu. Všichni respondenti shodně odpověděli, že se jejich přímý nadřízený snažil zjistit příčinu a do zadání dalšího úkolu byla příčina vyřešena.

Graf č. 5.10 Snažil se Váš nadřízený zjistit příčinu?



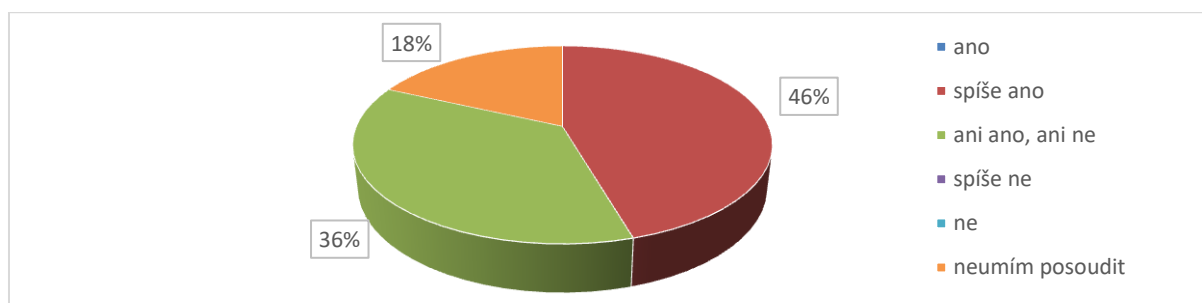
Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 11: Řekl/a byste, že je výše Vaší celkové odměny (mzdy) ovlivněna Vaším odvedeným výkonem?**

Graf č. 5.11 pojednává o tom, zda jednotliví zaměstnanci vnímají propojení systému hodnocení, se systémem odměňování. 46 % respondentů zvolilo variantu spíše ano. 36 % respondentů zvolilo variantu ani ano, ani ne a 18 % nebylo schopno návaznost posoudit.

46 % respondentů vnímá propojenost mezi procesem hodnocení a systémem odměňování. V hrubém slova smyslu se dá říci, že je systém hodnocení napojen na odměňování, protože hodnotitelé v případě maximální spokojenosti s pracovním výkonem poskytují zaměstnancům určité odměny. Tyto odměny však jsou spíše nahodilého rázu a jsou hojně ovlivněny náladou hodnotitele, nikoli dílčími faktory. V této oblasti by společnost měla poměrně zapracovat na vytvoření komplexního propojeného systému a následně o něm zaměstnance informovat.

Graf č. 5.11 Je výše celkové odměny ovlivněna odvedeným výkonem?



Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 5.9 jsou zachyceny odpovědi dle daného oddělení. Zaměstnanci výrobního oddělení je v necelých 72 % vnímáno ovlivnění celkové mzdy jejich odvedeným výkonem. Oproti tomu zaměstnanci obchodního oddělení jsou spíše neutrální k dané návaznosti. Situace ve výrobním oddělení není pro společnost příznivá. Jestliže zaměstnanci vnímají propojenost v systému hodnocení a celkové výši jejich odměny, ale ve skutečnosti při podání vyššího výkonu neobdrží vyšší odměnu, může to vést k nedůvěře ve společnosti a k jejich demotivaci případně odchodu ze společnosti. Na tento fakt by měla být zaměřena pozornost společnosti.

Tab. č. 5.9 Je výše celkové odměny ovlivněna odvedeným výkonem?

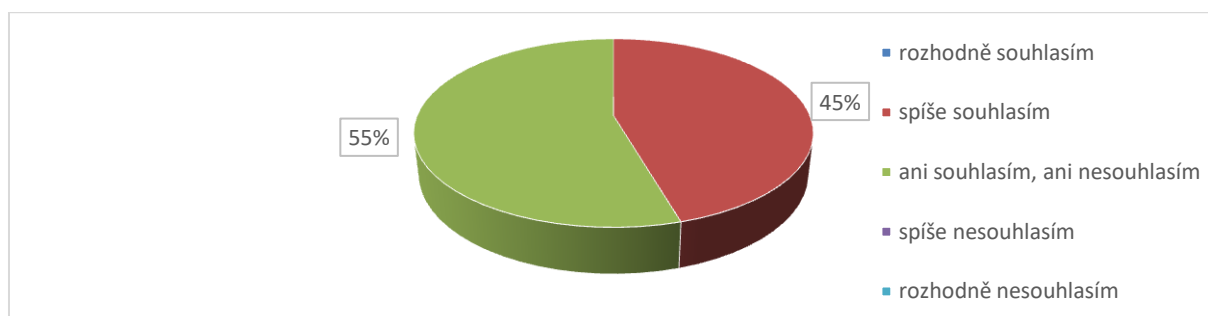
	Výrobní oddělení		Obchodní oddělení		Celkem	
	četnost	v %	četnost	v %	četnost	v %
<b>Spíše ano</b>	5	71,43	0	0,00	5	45,45
<b>Ani ano, ani ne</b>	2	28,57	2	50,00	4	36,36
<b>Neumím posoudit</b>	0	00,00	2	50,00	2	18,18

Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 12: Zvolte prosím, jaký je Váš názor na následující tvrzení: „Se současným systémem odměňování ve společnosti jsem spokojen/a.“**

Cílem otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se současným systémem odměňování. Z grafu č. 5.12 je zřejmé že spíše spokojeno je pouze 45 % respondentů, zbývajících 55 % zvolilo neutrální variantu ani ano, ani ne.

Graf č. 5.12 „Se současným systémem odměňování ve společnosti jsem spokojen/a.“



Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 5.10 je zachycena spokojenost jednotlivých oddělení se současným systémem odměňování. Větší spokojenost se systémem odměňování je v obchodním oddělení. 50 % respondentů z obchodního oddělení je spíše spokojena. Oproti tomu ve výrobním oddělení je spokojeno pouze necelých 43 % respondentů. Dle výsledků se dá předpokládat, že systém odměňování ve společnosti není efektivně nastaven, jelikož je spokojenost ze strany zaměstnanců pouze 45 %.

Tab. č. 5.10 Spokojenost se systémem odměňování dle oddělení

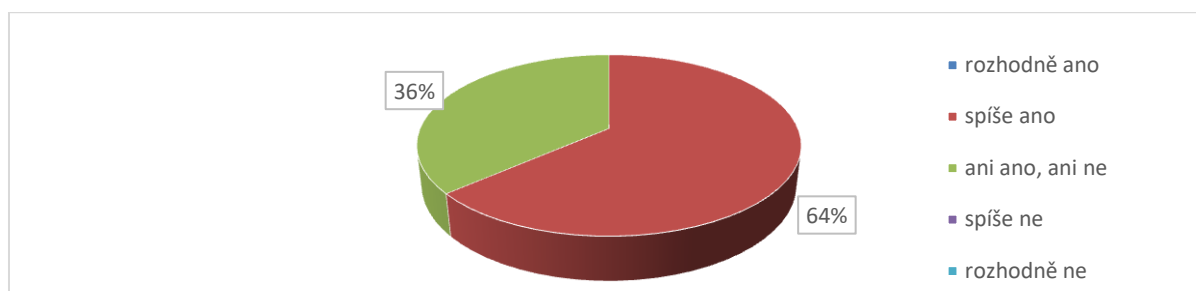
	Výrobní oddělení		Obchodní oddělení		Celkem	
	četnost	v %	četnost	v %	četnost	v %
<b>Spíše souhlasím</b>	3	42,86	2	50,00	5	45,45
<b>Ani souhlasím, ani nesouhlasím</b>	4	57,14	2	50,00	6	54,55

Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 13: Zvolte prosím, zda souhlasíte s následujícím tvrzením: „Mzda, kterou dostávám, odpovídá náročnosti mé práce.“**

Z grafu č. 5.13 lze vyčíst, že 64 % respondentů odpovědělo, že spíše souhlasí se skutečností, že mzda, kterou dostávají, odpovídá náročnosti jejich práce. Přestože v předchozí otázce zodpovědělo pouze 45 % respondentů, že je spíše spokojeno se systémem odměňování. Tento výsledek může být ovlivněn nedostatečnou nabídkou zaměstnaneckých výhod nebo nehmotných odměn. Společnost by tak zaměstnaneckým výhodám a nehmotným odměnám měla přikládat vyšší význam.

Graf č. 5.13 „Mzda, kterou dostávám odpovídá náročnosti mé práce.“



Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 5.11 jsou zobrazeny odpovědi respondentů dle oddělení. Jak lze vyčíst z tabulky č. 5.10 i tabulky č. 5.11 jsou odpovědi obchodního oddělení shodné, 50 % respondentů s tvrzeními spíše souhlasí. Oproti tomu velký rozdíl je patrný ve výrobním oddělení. Přestože je pouze 43 % zaměstnanců spíše spokojeno se systémem odměňování, poměrná většina a to 71 % je toho názoru, že mzda spíše odpovídá náročnosti jejich práce. V první řadě by se tak společnost měla zaměřit na nehmotné odměny a zaměstnanecké výhody ve výrobním oddělení.

Tab. č. 5.11 Výše mzdy odpovídá náročnosti práce

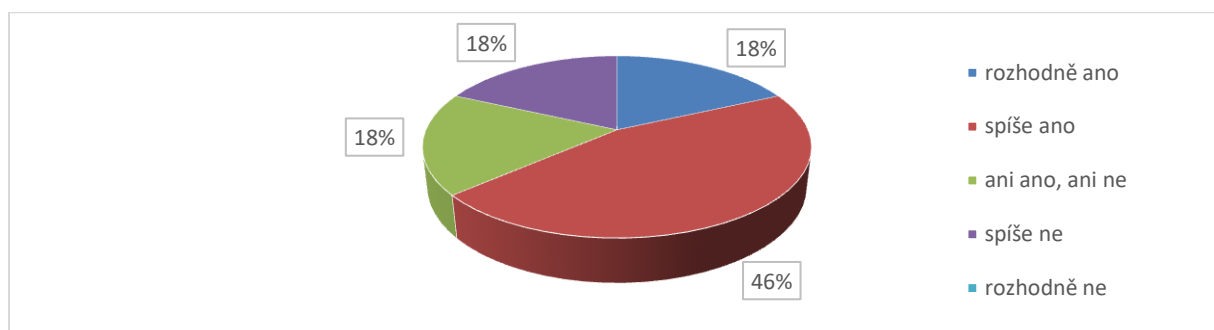
	Výrobní oddělení		Obchodní oddělení		Celkem	
	četnost	v %	četnost	v %	četnost	v %
<b>Spíše ano</b>	5	71,43	2	50,00	7	63,64
<b>Ani ano, ani ne</b>	2	28,57	2	50,00	4	36,36

Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 14: Dostáváte, kromě základní mzdy, i nějaké odměny (bonusy, prémie, pochvaly)?**

V grafu č. 5.14 je zobrazeno, zda zaměstnanci dostávají odměny. 64 % respondentů odpovědělo kladně, 18 % respondentů zvolilo neutrální variantu ani ano, ani ne a 18 % odměnu nedostává.

Graf č. 5.14 Dostáváte, kromě základní mzdy, i nějaké odměny?



Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 5.12 lze vyčíst, jak různorodě je ve společnosti vnímáno dostávání odměn. Ve výrobním oddělení rozhodně dostává odměny necelých 29 % respondentů a variantu spíše ano zvolilo 46 %. Kromě neutrálních 29 % většina zaměstnanců výrobního oddělení odměny dostává. Oproti tomu 50 % respondentů obchodního oddělení odpovědělo spíše ano shodně jako spíše ne.

Tab. č. 5.12 Dostáváte, kromě základní mzdy, i nějaké odměny?

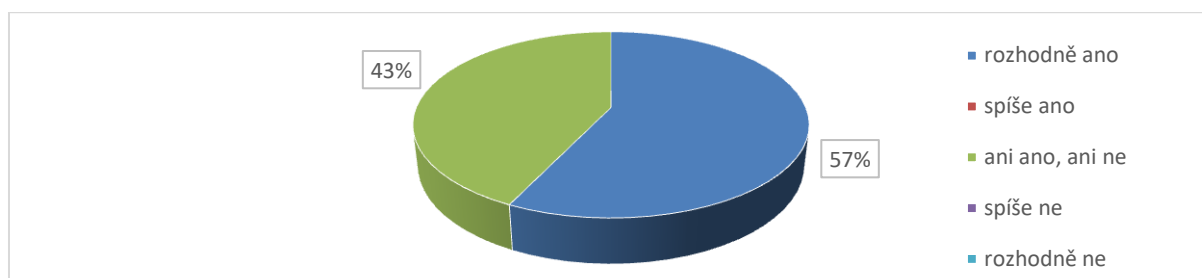
	Výrobní oddělení		Obchodní oddělení		Celkem	
	četnost	v %	Četnost	v %	četnost	v %
<b>Rozhodně ano</b>	2	28,57	0	00,00	2	18,18
<b>Spíše ano</b>	3	42,86	2	50,00	5	45,45
<b>Ani ano, ani ne</b>	2	28,57	0	00,00	2	18,18
<b>Spíše ne</b>	0	00,00	2	50,00	2	18,18

Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 15: Zvolte prosím, zda souhlasíte s následujícím tvrzením: „Za dobře odvedenou práci (tj. když splním včas a správně všechny úkoly) jsem pochválen/a.“**

Graf č. 5.15 vypovídá o tom, zda jsou zaměstnanci pochváleni při vykonání dobře odvedené práce. 57 % respondentů s tvrzením souhlasí a 43 % respondentů zvolilo neutrální variantu ani ano, ani ne.

Graf č. 5.15 „Za dobře odvedenou práci jsem pochválen/a.“



Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 5.13 jsou odpovědi jednotlivých respondentů rozděleny dle oddělení. Za odvedenou práci vnímá pochvalu 57 % respondentů z výrobního oddělení a 50 % z obchodního oddělení. 43 % respondentů výrobního a 50 % obchodního oddělení zvolilo variantu odpovědi ani ano, ani ne.

Tab. č. 5.13 „Za dobře odvedenou práci jsem pochválen/a.“

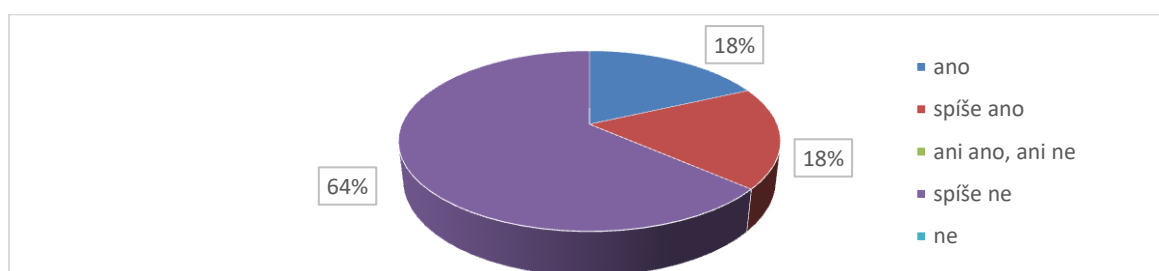
	Výrobní oddělení		Obchodní oddělení		Celkem	
	četnost	v %	četnost	v %	četnost	v %
<b>Rozhodně ano</b>	4	57,14	2	50,00	6	54,55
<b>Ani ano, ani ne</b>	3	42,86	2	50,00	5	45,45

Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 16: *Přivítal/a byste možnost využití přivýdělku ve formě práce z domu?*

V rámci možného zavedení přivýdělku ve formě práce z domu bylo zjišťováno, zda by byl o tento benefit zájem. Dle grafu č. 5.16 je patrné, že 64 % by variantu práce z domu spíše neuvítalo. Pouze 36 % respondentů by tuto možnost přivýdělku přivítalo.

Graf č. 5.16 Přivýdělek ve formě práce z domu



Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 5.14 jsou zobrazeny odpovědi jednotlivých respondentů dle oddělení, ve které pracují. Polovina respondentů z obchodního oddělení by práci z domu přivítala a polovina respondentů by spíše takovýto přivýdělek neuvítala. Oproti tomu zaměstnanci výrobního oddělení jsou k přivýdělkům z domu více kritičtí. Pouze necelých 29 % by si spíše chtělo přivydělat z domu a 71 % by si práci domů brát nechťelo.

Tab. č. 5.14 Přivýdělek ve formě práce z domu

	Výrobní oddělení		Obchodní oddělení		Celkem	
	četnost	v %	četnost	v %	četnost	v %
<b>Ano</b>	0	00,00	2	50,00	2	18,18
<b>Spíše ano</b>	2	28,57	0	00,00	2	18,18
<b>Spíše ne</b>	5	71,43	2	50,00	7	63,64

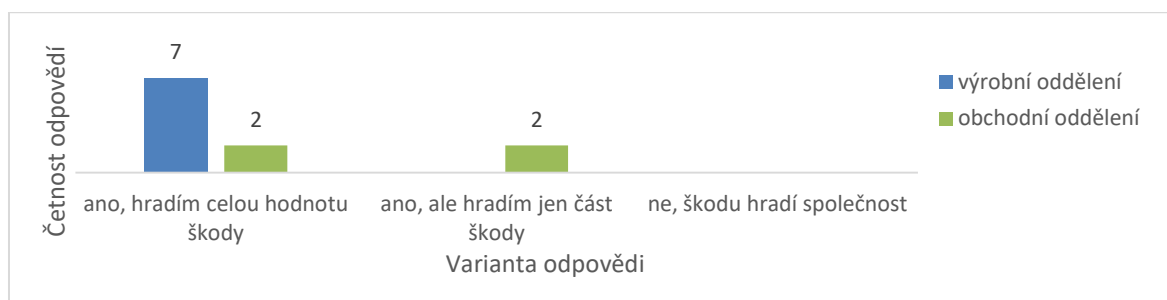
Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 17: Zvolte prosím, zda souhlasíte s následujícím tvrzením: „Pokud během výkonu pracovních úkolů něco rozbijí/zničí hradím vzniklou škodu.“**

V rámci odměňování jsou často zmiňované i sankce. Za dobře odvedenou práci by měli být zaměstnanci pochváleni a odměněni. V případě způsobení ztráty by však zaměstnanci měli být schopni uznat svou zodpovědnost. Cílem otázky č. 17 bylo zjistit, zda zaměstnanci hradí škody v případě, že je vlastním dočinením způsobí. Dle odpovědí je zřejmé, že všichni respondenti hradí způsobenou škodu.

V grafu č. 5.17 je rovněž popsána úhrada škod dle jednotlivých oddělení. Všichni respondenti z výrobního oddělení hradí plnou část způsobené škody. Oproti tomu v obchodním oddělení hradí celou škodu pouze v polovině případů. Tento jev může být ovlivněn druhem škody. Ve výrobním oddělení může být hodnota vzniklé škody snadněji vyčíslena, jelikož se jedná především o rozbití hotových výrobků nebo výrobních pomůcek. V obchodním oddělení je to poněkud obtížnější. Pokud například zaměstnanec dočasně poškodí nějakou funkci internetových stránek, nebo špatně nastaví reklamu lze obtížně výši škody spočítat.

Graf č. 5.17 Úhrada škod

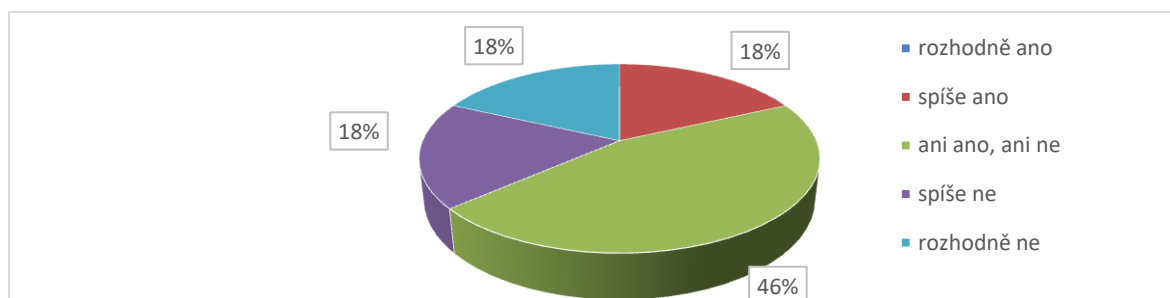


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 18: *Přišlo by Vám spravedlivé, kdybyste se podílel/a na úhradě škody až při překročení určitého limitu?***

Cílem otázky č. 18 bylo zjistit, jak se zaměstnanci staví k úhradě škod při překročení určitého limitu. V grafu č. 5.18 je patrná nesourodost názorů, 46 % respondentů zvolilo neutrální variantu ani ano, ani ne. 36 % respondentům by nepřišlo spravedlivé hradit škodu až při překročení daného limitu a 18 % respondentů by tato situace spravedlivá přišla.

Graf č. 5.18 Úhrada škod až při překročení určitého limitu



Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 5.15 jsou zachyceny odpovědi dle jednotlivých oddělení. Respondenti z výrobního oddělení v 71 % zvolili variantu ani ano, ani ne z čehož se dá usuzovat, že by úhradu škody až při překročení nějakého limitu nepovažovali za spravedlivé, ale ani za nespravedlivé. Oproti tomu 29 % by takovouto úhradu považovalo jako rozhodně nespravedlivé. V obchodním oddělení polovina respondentů považuje úhradu škody po překročení limitu za spíše spravedlivé a polovina jako spíše nespravedlivé.



Tab. č. 5. 15 Úhrada škod až při překročení určitého limitu

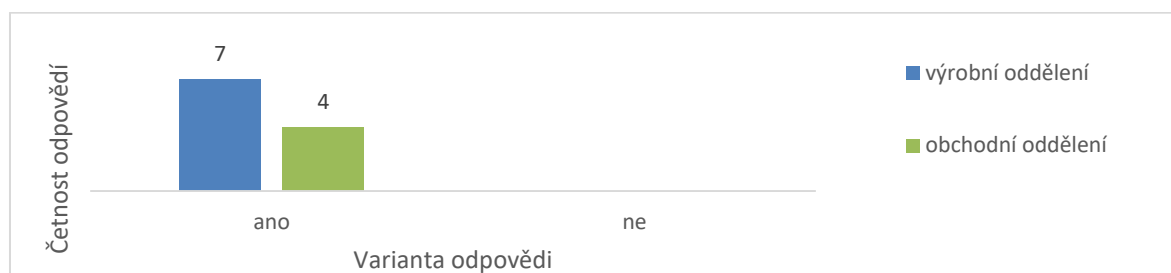
	Výrobní oddělení		Obchodní oddělení		Celkem	
	četnost	v %	četnost	v %	četnost	v %
<b>Spíše ano</b>	0	00,00	2	50,00	2	18,18
<b>Ani ano, ani ne</b>	5	71,43	0	00,00	5	45,45
<b>Spíše ne</b>	0	00,00	2	50,00	2	18,18
<b>Rozhodně ne</b>	2	28,57	0	00,00	2	18,18

Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 19: Využíváte možnost nakupovat výrobky společnosti za zvýhodněné ceny pro zaměstnance?**

Graf č. 5.19 vypovídá o tom, zda respondenti využívají možnosti nakupovat podnikové výrobky za zvýhodněné ceny. Všichni zaměstnanci této zaměstnanecké výhody využívají.

Graf č. 5.19 Nakupujete výrobky společnosti za zvýhodněné ceny pro zaměstnance?

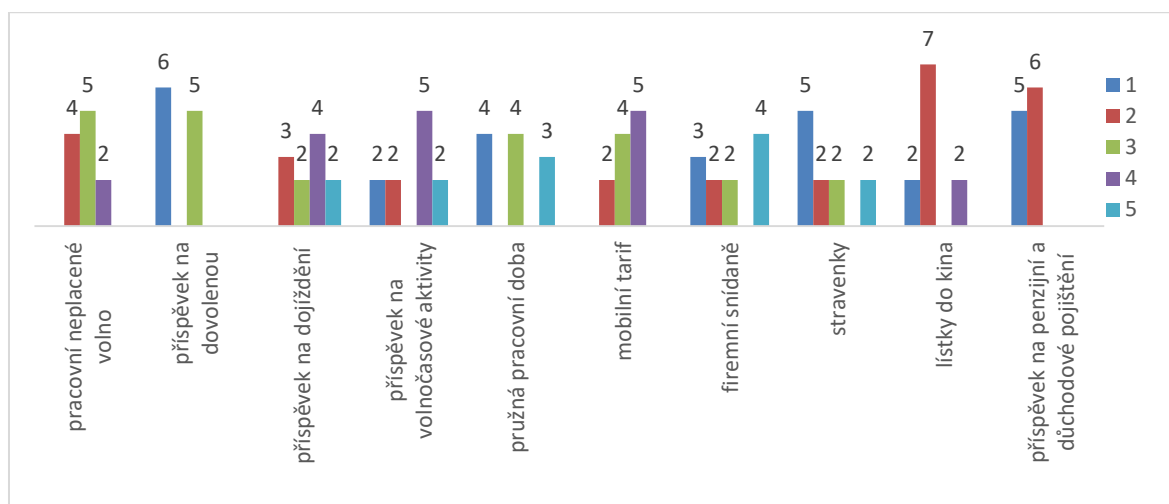


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 20: Vyberte, jak zajímavé a využitelné by pro Vás byly tyto zaměstnanecké výhody, kdybyste je měl/a možnost čerpat (1 = nejlepší, 5 = nejhorší).**

V grafu č. 5.20 je zobrazeno, jak byly jednotlivými zaměstnanci hodnoceny vybrané zaměstnanecké výhody. Cílem této otázky bylo zjistit, jak zajímavé a přínosné by jednotlivé výhody pro zaměstnance byly, kdyby je společnost zařadila do balíčku zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci mohli volit dle hodnotící škály hodnoty od 1 do 5, kdy 1 – nejlepší, 2 – lepší, 3 – dobré, 4 – horší, 5 – nejhorší. Jak lze z grafu vyčíst nejlépe hodnocen byl příspěvek na penzijní a důchodové pojištění a následně příspěvek na dovolenou. Třetí nejzajímavější a nejvyužitelnější výhodou jsou lístky do kina a čtvrtou stravenky. Překvapivě nejméně využitelný by byl pro respondenty příspěvek na dojíždění, příspěvek na volnočasové aktivity a mobilní tarif.

Graf č. 5.20 Zajímavost a využitelnost zaměstnaneckých výhod



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 21: Kdyby společnost postupně zaváděla nové zaměstnanecké výhody, v jakém pořadí byste uvítal/a jejich zavedení?**

V otázce č. 20 bylo zjišťováno, zda by jednotlivé výhody byly pro zaměstnance přínosné. Otázka č. 21 na tuto otázku navazuje a jejím cílem bylo zjistit, v jakém pořadí by měly být zaměstnanecké výhody zavedeny. Je jasné, že zavést všechny výhody současně by mohlo být pro společnost časově i finančně náročné. Proto byla zvolena tato otázka, aby pro společnost v případě zavádění nových metod bylo patrné, které výhody jsou nejdříve z pohledu zaměstnanců žádané.

V tabulce č. 5.16 je zobrazeno pořadí, v jakém by si respondenti přáli zavádět vybrané zaměstnanecké výhody. Otázka navazuje na předchozí otázku, a jak lze také vidět výsledné pořadí je až na malé odchylky velmi podobná s oblíbeností a využitelností jednotlivých výhod. Dle zjištěných výsledků je také patrné, že nemusí být stanoveny všechny varianty, protože o některé výhody byl nízký zájem. Například mobilní tarif by do nabídky benefitů nemusel být vůbec zařazen.

Tab. č. 5.16 Pořadí zavádění zaměstnaneckých výhod

Výsledné pořadí	Druh zaměstnanecké výhody
1.	příspěvek na penzijní a důchodové pojištění
2.	Stravenky
3.	lístky do kina
4.	Příspěvek na dovolenou
5.	pružná pracovní doba
6.	pracovní neplacené volno
7.	příspěvek na volnočasové aktivity
8.	příspěvek na dojíždění
9.	firemní snídaně
10.	mobilní tarif

Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 22: *Změnil/a byste něco v současném procesu hodnocení nebo systému odměňování? \*Pokud ano, napište prosím Vaši odpověď.***

Cílem otázky bylo zjistit, zda by respondenti na současnou situaci ve společnosti chtěli něco změnit. Nikdo z respondentů však na tuto otázku neodpověděl, z čehož se dá usuzovat, že by na současném stavu nic měnit nechtěli.

### *5.9 Posouzení současného procesu hodnocení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců*

Na základě informací, které byly zjištěny dotazníkovým šetřením, rozhovory a pozorováním, lze dle teoretických východisek provést posouzení současného stavu společnosti. V první části posouzení je posouzen proces hodnocení pracovního výkonu a ve druhé části následně systém odměňování.

#### *5.9.1 Hodnocení pracovního výkonu*

Přestože je celkový názor zaměstnanců na současný proces hodnocení spíše pozitivní, nelze jej označit za efektivní už jen z toho důvodu, že není přímo napojen na systém odměňování. Současným procesem hodnocení je zaměstnancům poskytována zpětná vazba, prostřednictvím které jednotliví zaměstnanci ví, co si o jejich výkonu jejich nadřízený myslí, kde se dopouštějí chyb a v jakých oblastech se potřebují rozvíjet. Hodnocením se společnost

sice snaží komunikovat se zaměstnanci, usměrňovat jejich pracovní výkony a zjišťovat potenciál zaměstnanců, kteří na jeho základě dostávají větší odpovědnost, samostatnost a v určitých případech jsou také přeřazeni na vyšší pracovní místo. Ale současným procesem hodnocením nelze zajistit maximální využití zaměstnancových znalostí, schopností a dovedností, protože v přímé souvislosti není napojeno na pracovní výkon jednotlivců.

Dle podkapitoly 3.1.3 se dá říci, že proces hodnocení pracovního výkonu, který je v současné době ve společnosti realizován, je složen ze všech tří základních fází, přípravné, realizační i vyhodnocovací.

Ze zjištěných výsledků z dotazníkového šetření je patrné, že k současnému systému hodnocení se kladně staví 82 % dotazovaných zaměstnanců. Nynější způsob neformálního hodnocení má však pár nedostatků. Z dotazníku vyplynula různorodost kritérií, dle kterých jsou zaměstnanci hodnoceni. Shodná kritéria nejsou využívána ani v rámci jednotlivých oddělení například chování na pracovišti, pracovní nasazení nebo pracovní úkoly jsou hodnoceny u rozdílného množství zaměstnanců v dílčích odděleních. Sjednotit hodnocená kritéria i jejich vnímání ze strany zaměstnanců lze prostřednictvím zavedení formálního způsobu hodnocení, který bývá zpravidla účelnější.

Současný proces správně dodržuje základní zásady hodnocení, probíhá neprodleně, je konkrétní a hodnotitelé se snaží v největší možné míře hodnotit objektivně. Drobným nedostatkem, který se ve společnosti vyskytuje, je skutečnost, že pokud hodnotitelé kritizují nějakou problémovou situaci, není současně vyzdvihnuto nic jiného, takže přijímání kritiky může být pro jednotlivce složitější.

Všichni zaměstnanci se setkali se situací, kdy nebyli schopni splnit včas zadaný úkol převážně z nedostatku času, nedostatku znalostí či náročnosti úkolu. Náročnost úkolu a nedostatek znalostí jsou přirozené důvody vzhledem k atypičnosti výrobních činností. Je zřejmé, že pokud zaměstnanci dělají některý úkol poprvé, může jim to trvat delší dobu, ovšem tento jev by se neměl vyskytovat dlouhodobě. Lze předpokládat, že nedodržení stanoveného intervalu vlivem nedostatku času může být kromě činností, které dělají zřídka, způsobeno nízkým pracovním výkonem.

### *5.9.2 Provázanost procesu hodnocení a systému odměňování*

Velký nedostatek současného procesu je spatřován v návaznosti na systém odměňování. Na základě dílčích kompetencí jsou jednotlivci zařazeni do příslušné skupiny prací s rozdílnou hodinovou sazbou. Dle kapitoly 3.2 lze říci, že hodnocení kompetencí je napojeno

na systém odměňování, avšak hodnocení výkonu až na výjimky v případě 500 korunové odměny dle nálady zaměstnavatele neovlivňuje variabilní složku mzdy, čímž nejsou zaměstnanci dostatečně motivováni k podávání požadovaných výkonů.

### *5.9.3 Systém odměňování*

Současný systém odměňování nesplňuje některá základní pravidla. Systém je sice spravedlivý, ale není transparentní a také není zcela motivační. Je zřejmé, že v rostoucí se, relativně mladé společnosti je většina financí směřována na rozvoj a růst, takže nemusí vždy zbývat dostatek finančních prostředků pro odměňování zaměstnanců tak, aby pobírali nadprůměrné platy. Kompenzace se však dá zaměstnancům poskytnout v podobě rozšíření zaměstnaneckých výhod, které zvýší atraktivitu společnosti, a přitom nevytvoří tak velký finanční tlak jako případné zvyšování mezd. Rovněž jsou některé zaměstnanecké výhody, které mohou pro společnost představovat daňově uznatelný náklad.

Přestože si 64 % dotazovaných zaměstnanců myslí, že mzda, kterou dostávají, spíše odpovídá náročnosti jejich práce, je se současným odměňováním spokojeno pouze 45 %. Tento výsledek by měl být společnosti impulzem a zamyšlením nad současným systémem. Společnost by mohla zvážit rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod, například o příspěvky na penzijní a důchodové pojištění, nebo příspěvek na stravování v podobě stravenek.

Zaměstnanci jsou odměňováni prostřednictvím celkové odměny, která je složena jak z hmotných, tak také nehmotných odměn čímž je dodržena komplexnost odměňování.

Nedostatkem v oblasti odměňování je skutečnost, že jsou zaměstnanci odměňováni pouze na základě hodinové mzdy, čímž nejsou směřováni k podávání vyššího výkonu, který společnost potřebuje. Pro zlepšení této situace by bylo pro společnost přínosné, kdyby zvážila zavedení individuálního zásluhového odměňování.

Situace, ve které se společnost v oblasti odměňování nachází, by se dala označit za tzv. 'začarovaný kruh'. Protože zaměstnanci neodvádí požadovaný pracovní výkon a často nestíhají plnit své zadané úkoly ve stanoveném časovém intervalu, jsou odměňováni hodinovou sazbou dle zaručené mzdy. Na druhou stranu nejsou zaměstnanci dostatečně motivováni k podávání vyššího výkonu, jelikož jsou odměňováni prostřednictvím hodinové sazby a jejich odměna není vázaná na výkon. Prostřednictvím rozhovorů bylo zjištěno, že by jednotliví ředitelé oddělení byli přístupni k navýšení nákladů na odměňování zaměstnanců, pokud by to směřovalo ke zvýšení jejich výkonu a k vyšší motivaci.

Podle výsledků dotazníkového šetření je také patrné, že by zaměstnanci uvítali rozšíření poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Z výčtu vybraných zaměstnaneckých výhod byl projeven největší zájem o příspěvky na penzijní a sociální pojištění a příspěvky na stravování.

Poslední otázkou dotazníkové šetření byla otevřená otázka, na kterou měli respondenti odpovědět v případě, pokud by chtěli něco na současném procesu hodnocení a systému odměňování změnit. Protože nikdo z dotazovaných otázku nezodpověděl, dá se předpokládat, že přestože mají zaměstnanci dílčí výhrady k posuzovanému stavu, žádné zásadní nedostatky by neměnili. Podobná otázka však byla položena také vedení v rámci rozhovorů, které má rozdílný názor a shodně se ředitelé oddělení shodují, že by bylo potřeba provést nějaké změny ke zvýšení motivace zaměstnanců k podávání požadovaného výkonu.

## *6 Návrhy a doporučení*

Dle zhodnocení jsou poskytnuty návrhy a doporučení, které by měly napomoci ke zlepšení současného stavu hodnocení a ohodnocování zaměstnanců. Nedostatky současných procesů byly zjišťovány komplexně, proto by změny měly vést k větší spokojenosti jak zaměstnanců, tak také společnosti.

Návrhy a doporučení jsou vytvořeny jak pro proces hodnocení, tak také pro systém hodnocení a budou předány vedení společnosti, aby mohly být implementovány.

### *6.1 Změny v procesu hodnocení*

Zhodnocením současné situace společnosti bylo zjištěno, že v procesu hodnocení chybí hodnotící formulář, který by byl podkladem pro propojení hodnocení a odměňování. Rovněž bylo zjištěno, že u jednotlivých zaměstnanců je hodnocení různorodě vnímáno. Proto je prvním návrhem, který je společnosti navržen zavedení formálního hodnocení prostřednictvím hodnotícího formuláře.

#### *6.1.1 Hodnotící formulář*

Přestože je proces hodnocení vnímán poměrně kladně, není nikde evidován. Pro sjednocení vnímaných kritérií, lepší přehled zaměstnanců i hodnotitelů se tak společnosti doporučuje vytvořit hodnotící formulář, ve kterém budou obsaženy všechny podstatné faktory i kritéria hodnocení. Kromě každodenního hodnocení, které je potřebné k usměrňování jednotlivých činností by tak společnost prováděla také komplexní hodnocení vždy začátkem nového měsíce, kdy bude zhodnocen měsíc předcházející. Pomocí tohoto formuláře, by si jednotliví zaměstnanci ucelili kritéria hodnocení. Mimo jiné by byl tento formulář určen jako propojení mezi procesem hodnocení a systémem hodnocení. Výsledky hodnocení dle hodnotícího formuláře by pak následně ovlivňovaly výši bonusů, které by byly zaměstnancům udělovány.

Hodnotící formulář byl vytvořen zvlášť pro výrobní i pro obchodní oddělení. Přičemž pro jednotlivé oddělení byly vybrány rozdílná kritéria hodnocení.

Ve **výrobním oddělení** jsou hodnocena kritéria jako ekonomika pracoviště, pracovní činnosti a chování na pracovišti. Ekonomikou pracoviště je chápána hospodárnost a zacházení s materiálem a výše zmetkovosti, která připadá na konkrétního zaměstnance. V oblasti pracovních činností jsou stanovena kritéria jako plnění pracovních úkolů, řešení krizových situací, samostatnost, zodpovědnost, znalost práce, množství vyrobených produktů, kvalita odvedené práce a dodržování technologických postupů. Chováním na pracovišti je vnímáno

dodržování příkazů přímého nadřízeného, spolupráce se spolupracovníky, loajalita, ochota ohlašovat problémové situace, odpovědnost a spolehlivost, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní nasazení, přínos nových nápadů ke zlepšení, dodržování nástupu do práce.

V **obchodním oddělení** jsou hodnoceny stejné oblasti kritérií, avšak s rozdílnými hodnotícími faktory. Ekonomika pracoviště je stanovena hospodárností na pracovišti a organizací vlastní práce (eliminací prostojů). Pracovní povinnosti v obchodním oddělení jsou chápány jako plnění pracovních úkolů, řešení krizových situací, samostatnost, zodpovědnost, znalost práce, množství oslovených zákazníků a reprezentativní vystupování. Chování na pracovišti pak představuje dodržování pravidel a pokynů, spolupráce se spolupracovníky, loajalita, ochota ohlašovat problémové situace, odpovědnost a spolehlivost a iniciativa.

Formuláře by měly být archivovány v osobních složkách zaměstnanců. Příprava návrhů byla konzultována s řediteli oddělení, se kterými byly diskutovány jednotlivá kritéria hodnocení, stejně tak jako hodnotící škála. Návrhy byly vytvořeny tak, aby jim ředitelé porozuměli a mohli je jednoduše implementovat do současného systému hodnocení. Formuláře jsou přiloženy v příloze č. 6 a č. 7.

V rámci hodnocení jsou ohodnocovány vybrané oblasti kritérií, které mají rozdílnou váhu dle důležitosti dílčích kritérií. Dosažené body za jednotlivá kritéria dané oblasti by měly být sečteny a následně vynásobeny vahou dané oblasti. Celkovým součtem bodů získaným v hodnotícím formuláři je pak stanoven základ pro výši bonusu tak, jak je zobrazeno v tabulce č. 6.1 pro výrobní oddělení a tabulce č. 6.2 pro obchodní oddělení.

Tab. č. 6.1 Závislost % výše bonusu dle dosažených bodů – výrobní oddělení

Počet dosažených bodů	Výše bonusu
70	110 %
56-69	100 %
55-42	80 %
41-28	50 %
27-0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování



Tab. č. 6.2 Závislost % výše bonusu dle dosažených bodů – obchodní oddělení

Počet dosažených bodů	Výše bonusu
62	110 %
61-49	100 %
48-37	80 %
36-24	50 %
23-0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

## 6.2 Změny v systému odměňování

Systém odměňování, který je momentálně ve společnosti nastaven není dostačující. Kromě samotné změny v systému poskytování mzdy, se společnosti také doporučuje rozšířit nabídku zaměstnaneckých benefitů. Navrhované změny by měly zvýšit motivační složku odměňování. Rovněž se společnosti navrhuje interně zveřejnit výši jednotlivých mezd daných pracovních pozic, čímž by se odměňování stalo transparentní.

### 6.2.1 Individuální zásluhové odměňování

Protože nelze všechny činnosti zaměstnanců stanovit dle výkonnostních norem a současně se jeví odměňování na základě hodinové sazby jako neefektivní, doporučuje se společnosti vytvořit systém odměňování, který by byl v jisté míře ovlivněn výkonem. Mzda by tak byla složena z pevné části mzdy a variabilní složky v podobě bonusů, které by byly připsány dle výsledků, zjištěných hodnotícím formulářem viz tabulka č. 6.1 nebo 6.2.

Aby byla zajištěna spravedlnost, navrhuje se v tomto ohledu společnosti poskytovat zaměstnancům jednotný základ odměny pro všechny pracovní pozice bez ohledu na dané oddělení. Výše odměny byla stanovena na 2 000 Kč.

V případě, kdyby všichni zaměstnanci získali výborného hodnocení a 100 % výši bonusů, vznikly by společnosti náklady ve výši 22 000 korun za předpokladu, že by zaměstnanci šetřili materiál, měli nízké procento zmetkovosti, neměli prostoje, byli samostatní a měli vyšší výkon než v současnosti, by se tato investice s největší pravděpodobností společnosti vrátila. Nepředpokládá se, že by všichni zaměstnanci měli maximální výkon a dosáhli na 110% výši bonusů.

### 6.2.2 Zaměstnanecké benefity

Pro zvýšení motivace a vyšší reprezentativní hodnotu pro nové potenciální zaměstnance se společnosti doporučuje rozšířit nabídku zaměstnaneckých výhod. Dle výsledků dotazníkového šetření se ukázalo, že by zaměstnanci o benefity měli poměrně velký zájem.

V rámci dotazníkového šetření si respondenti mohli určit, které výhody by uvítali. Z výsledků vyplynulo, že by zaměstnanci nejvíce přivítali různé příspěvky jako například příspěvek na sociální a důchodové pojištění nebo také příspěvky na stravování. Proto jsou vytvořeny návrhy na zavedení těchto dvou benefitů.

Přestože je zaměstnaneckých benefitů spousta jsou návrhy vytvořeny pro tyto dva zmiňované benefity, aby si společnost mohla vyzkoušet administrativní zátěž nebo například zajišťování skrze zprostředkovatelskou firmu. Podle spokojenosti pak mohou být postupně přidávány další benefity.

#### **Příspěvek na penzijní a důchodové pojištění**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by o tento příspěvek mělo zájem nejvíce zaměstnanců, proto je společnosti navrženo zavedení tohoto benefitu.

Společnosti se v této souvislosti navrhuje zavést benefit poskytování příspěvku na životní pojištění, penzijní připojištění se státním příspěvkem nebo doplňkové penzijní spoření zaměstnancům pracujícím pro společnost v pracovním poměru déle než 1 rok.

Jednotliví zaměstnanci si mohou zvolit, který z příspěvků jim bude vyhovovat nejvíce. Výše příspěvku je ovlivněná délkou pracovního poměru tak, jak je zobrazeno v tabulce č. 6.3

Tab. č. 6.3 Výše příspěvku

<b>Délka pracovního poměru</b>	<b>Částka</b>
1–3 roky	300 Kč
3 roky-5 let	500 Kč
5 let a více	700 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Výhodou tohoto příspěvku je jeho daňová uznatelnost, protože celá částka může být odečtena ze základu daně společnosti, pokud nepřekročí hranici 50 000 korun ročně na jednoho zaměstnance. Společnost tak potěší nejen své zaměstnance a ušetří tím na daních.

Aby však mohl být příspěvek daňově uznatelný, musí být podmíněn vnitřním předpisem, který je přiložen v příloze č. 7.

Dle aktuálního počtu zaměstnanců, kterým by náležel nárok na příspěvek, by tento benefit představoval pro společnost finanční náklady v hodnotě 4 300 korun měsíčně, přičemž by si následně o tuto částku mohla společnost snížit základ daně.

### **Slevy produktů**

V současné době je sleva na výrobcích poskytována zaměstnancům pracujícím pro společnost na základě pracovního poměru, který je delší než 6 měsíců ve stejné výši v neomezené hodnotě. Společnosti se v tomto ohledu doporučuje odstupňovat výši slevy vzhledem k délce pracovního poměru. Další úpravou je stanovení horní hranice pro poskytování slevy na výrobky ve výši 2 000 korun měsíčně. Stanovením limitu bude do jisté míry zajištěno, že budou produkty využívány pouze pro osobní potřebu zaměstnanců, kteří je nebudou je moci rozdávat známým a rovněž by toto omezení mělo zapůsobit na vnímání benefitu, aby se nestalo, že bude zaměstnanci brát jako samozřejmost.

V tabulce č. 6.4 je zobrazeno rozdělení výše % výše slev dle délky pracovního poměru.

Tab. č. 6.4 Stanovení procentuální slevy na produkty společnosti

<b>Délka pracovního poměru</b>	<b>Výše slevy</b>
do 3 měsíců	12 %
3-6 měsíců	20 %
7-12 měsíců	30 %
Více než rok	40 %

Zdroj: vlastní zpracování

### **Příspěvek na stravování**

Pro rozšíření benefitů a tím zvýšení spokojenosti zaměstnanců se společnosti doporučuje zavést příspěvek na stravování. Příspěvky na stravování jsou přínosné jak pro společnost, tak pro jednotlivé zaměstnance. Zaměstnancům je prostřednictvím stravenek reálně zvýšen příjem, který však nepodléhá odvodům ani daním.

Společnost by poskytovala svým zaměstnancům příspěvek na stravování ve výši 55 % z hodnoty stravenky, jejíž částka je pro rok 2018 stanovena na 118 korun na den. Zbývajících 45 %, tedy 53 korun by bylo hrazeno zaměstnanci.

Pro společnost je pak tento náklad ve zmiňované výši daňově uznatelný a zaměstnanci z něj neodvádí daň z příjmu. V případě, když bude ve společnosti zaveden příspěvek na stravování pro současných 11 zaměstnanců, bude vypláceno každému zaměstnanci na jeden pracovní den 64,9 korun. V tabulce č. 6.5 je zobrazena ukázka, jak velké daňové úspory by společnost mohla prostřednictvím zavedení systému stravenek dosáhnout.

Tab. č. 6.5 Nástin výše roční daňové úspory

11 zaměstnanců	64,9 Kč
11* 64,9 = 713,9 Kč	240 pracovních dní
171 336 Kč	Zaokrouhleně 172 000 Kč
Sazba daně 19 %	<b>32 680 Kč / ročně</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Pro zajištění stravenek musí být vybrána zprostředkovatelská firma. Níže jsou uvedeny návrhy na tři zprostředkovatelské firmy, které může společnost XY využít.

Společnosti je navrhováno jednotlivé firmy oslovit s žádostí o nabídku, při které ji zprostředkovatelé stanoví výši zprostředkovatelské provize. Na společnosti je pak provedení porovnání výhod jednotlivých zprostředkovatelských nabídek. Mezi zásadní kritéria, která by v tomto ohledu měla být zvážena jsou smluvní restaurace či obchody, kde se dají stravenky využít. A rovněž výše zprostředkovatelské provize. Se zprostředkovatelskou firmou je následně uzavřena smlouva. Stravenky se pak dají objednat převážně na serveru zprostředkovatele. V současné době si společnost může vybrat ze 2 forem stravenek, které mohou mít podobu klasických papírových stravenek nebo elektronických stravenek, kdy zaměstnanci dostanou plastovou kartu, na kterou je jim částka načítána.

Zavedení tohoto benefitu musí být podmíněno vnitřním předpisem, jehož návrh je přiložen v příloze č. 7.

#### a) zprostředkovatelské firmy

Zajímavým kandidátem, přes kterého by mohly být stravenky poskytovány je portál **nasestravenka.cz** od společnosti Lidl. Na tomto portále může společnost XY nalézt všechny důležité informace související se zaváděním stravenek. V okrese společnosti XY lze využívat tento druh stravenek momentálně ve 32 prodejnách, včetně prodejen Kaufland a Lidl, které jsou v této lokalitě velmi oblíbené. Největší výhodou této nabídky oproti jiným je skutečnost,

že společnost při využívání těchto stravenek nebude platit žádnou zprostředkovatelskou provizi.

Další možnou zprostředkovatelskou firmou je **edenred.cz**, která na svém portálu kromě všech důležitých informací nabízí také možnost spočítat si úspory, pokud se na portále zadá výše příspěvku, počet pracovních dní v měsíci, počet zaměstnanců a jejich hrubá mzda. Kromě stravenek nabízí tento zprostředkovatel také širokou škálu dalších benefitů. Bohužel bez zažádání o nabídku nelze zjistit výši provize a přehled míst, kde by bylo možné stravenky uplatnit.

Posledním zajímavým zprostředkovatelem se jeví portál **sodexo.cz**. Tato společnost obdobně jako edenred.cz nabízí kromě stravenek i další zaměstnanecké benefity. K pochopení důležitých informací mají zpracována zajímavá naučná videa a mimo jiné rovněž nabízí kalkulačku úspor, kterých může společnost XY dosáhnout při zavedení jejich benefitů. Seznam míst akceptujících tento druh stravenek je snadno dohledatelný. Ovšem výši provize nelze stejně jako u edenred.cz bez zažádání o nabídku zjistit.

### *6.2.3 Metriky odměňování*

Protože ve společnosti není prováděno žádné zhodnocení nákladů vynaložených na odměňování, doporučuje se společnosti zaměřit se i na tento nedostatek. Společnost by tak mohla pozorovat například míru odchodů zaměstnanců, zlepšení pracovního výkonu nebo zvýšení produktivity.

Míra odchodů zaměstnance se přitom vypočte jako poměr počtu zaměstnanců, kteří během určitého období ze společnosti odejdou a průměrného počtu zaměstnanců společnosti v tomto období. Stanoveným obdobím by byl jeden rok od provedení realizace výše zmíněných změn.

Zlepšení pracovního výkonu může být pozorováno ihned po zavedení změn. Například ve výrobním oddělení je měsíčně evidován stav vyrobených produktů. Proto může společnost po zavedení změn porovnat získané hodnoty z jednotlivých měsíců.

Produktivitu práce pak může společnost vypočítat jako poměr přidané hodnoty (tj. částky, která zůstane společnosti po pokrytí nákladů na materiál) a počtu pracovníků. Rovněž by pak měly být výsledky evidovány a v průběhu roku porovnávány s výsledky předcházejících období.

### 6.3 Seznámení zaměstnanců se změnami

Společnosti se doporučuje provést mimořádnou schůzi, na které budou zaměstnanci řádně seznámeni se všemi změnami, které budou realizovány. V rámci této schůze by měly být projednány tyto body:

1. Měsíční formální hodnocení
  - a. objasnění principu hodnotícího formuláře,
  - b. charakteristika a vysvětlení dílčích hodnotících kritérií,
  - c. návaznost hodnocení na % výši bonusu
2. Úprava systému odměňování
  - a. změny v systému odměňování
  - b. fixní částka mzdy
  - c. bonusy
3. Zaměstnanecké benefity
  - a. příspěvek na penzijní připojištění
  - b. úprava slev podnikových výrobků
  - c. příspěvek na stravování

## 7 Závěr

Společnost, ve které je posouzení realizováno, se zabývá ruční výrobou a v rámci svých pracovních činností nevyužívá žádné pomocné stroje. Tím pádem představuje výkon zaměstnanců hnací motor společnosti. Diplomová práce je orientována na posouzení stavu hodnocení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Cílem diplomové práce je nastínění možných řešení problémů v oblasti současného hodnocení pracovního výkonu a odměňování pracovníků.

Práce je složena ze dvou částí, teoreticko-metodické a aplikačně-ověřovací. Úvodem teoreticko-metodické části jsou popsány základní informace týkající se literární rešerše, srovnání, analýzy, syntézy a sociologického výzkumu jakožto metod a technik, které byly použity při zpracování práce. Následně byla zpracována teoretická východiska, ve kterých jsou zachyceny nezbytné informace, které je potřeba znát pro správné pochopení a posouzení hodnocení pracovního výkonu, návaznosti hodnocení na odměňování a odměňování zaměstnanců.

V aplikačně-ověřovací části je popsána vybraná společnost, ve které byl proces posouzení realizován. Byla popsána historie společnosti, charakteristika její činnosti a v neposlední řadě organizační struktura a skladba zaměstnanců. Součástí této části práce je rovněž kapitola, která je zaměřena na popis současné situace společnosti v oblasti hodnocení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců. Závěrem kapitoly je provedeno posouzení současného stavu komparací teoretických východisek a zjištěných informací z dotazníku, rozhovorů nebo prostřednictvím pozorování. Z posouzení stavu společnosti vyplynulo, že systém hodnocení je nedostatečně nastaven, není efektivní a jelikož není napojen na systém odměňování, dá se předpokládat, že není ani motivační, čemuž odpovídá nedostatečně odváděný výkon zaměstnanců. Dotazníkovým šetřením bylo také zjištěno, že ačkoliv si zaměstnanci převážně myslí, že výše mzdy odpovídá náročnosti práce, nejsou s celkovým systémem odměňování příliš spokojeni.

Na základě zjištěných informací byly v závěru práce zpracovány návrhy na zlepšení hodnocení pracovního výkonu, provázanosti hodnocení k odměňování čímž je automaticky ovlivněn také systém odměňování a závěrem jsou podány návrhy na rozšíření zaměstnaneckých benefitů. Návrhy byly sestaveny tak, aby eliminovaly nejzávažnější nedostatky posuzovaných procesů a rovněž aby vedly ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a následně zvýšení spokojenosti společnosti s výkony zaměstnanců.

## Seznam použité literatury

### Odborná literatura

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- DEP, Tapomoy. *Performance appraisal and management: Concepts, Antecedents and Implications*. New Delhi: Excel Books, 2012. ISBN 978-81-7446-673-0.
- HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
- HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3789-5
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- KAŇÁKOVÁ, Eva. *Jak efektivně vést porady*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1625-1.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MATHIS, Robert L., John H JACKSON, Sean VALENTINE, Patricia MEGLICH. *Humanresource Management*. 15th ed.. United States of America: Cengage Learning, c2015. ISBN 978-1-305-50070-9.
- MATHIS, Robert L. a John Harold JACKSON. *Humanresource management*. 12th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, c2008. ISBN 978-0-324-54275-2.
- NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1705-0.
- PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PRICE, Alan. *Humanresource management in a Business Context*. 3rd ed. London: Thomson Learning, 2007. ISBN 978-184480-548-8.



REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6

URBAN, Jan. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu: a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0571-7.

### **Internetové zdroje**

*Edenred* [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: [www.edenred.cz](http://www.edenred.cz)

HÁJKOVÁ, Gabriela. *Měsíc.cz: Minimální mzda 2018: pro někoho i 24 400 korun* [online]. 2017 [cit. 2018-03-25]. ISSN 1213-4414. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/minimalni-mzda-2018-pro-nekoho-i-24-400-korun/>

*Naše stravenka* [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: [www.nasestravenka.cz](http://www.nasestravenka.cz)

*Sodexo* [online]. [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: [www.sodexo.cz](http://www.sodexo.cz)

ZEMAN, Karel. *Metodika pro psaní bakalářských a diplomových prací na Národohospodářské fakultě Vysoké školy ekonomické v Praze* [online]. Praha, 2013 [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <http://nf.vse.cz/wp-content/uploads/Methodika-pro-psan%C3%AD-BP-a-DP2.pdf>. Vysoká škola ekonomická v Praze.

## *Seznam zkratek*

Kč – korun českých

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. 4. 2018

Vavrečková

Bc. Karolína Vavrečková

## *Seznam příloh*

Příloha 1 – Dotazník

Příloha 2 – Polostrukturované rozhovory

Příloha 3 – Pozorovací protokol výrobního oddělení

Příloha 4 – Pozorovací protokol obchodního oddělení

Příloha 5 – Hodnoticí formulář výrobního oddělení

Příloha 6 – Hodnoticí formulář obchodního oddělení

Příloha 7 – Vnitřní směrnice o poskytování příspěvku na životní pojištění, penzijní připojištění se státním příspěvkem nebo penzijní spoření

Příloha 8 – Vnitřní směrnice o poskytování příspěvku na stravování

## Přílohy

### Příloha 1

Vážení zaměstnanci,

ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku k mé diplomové práci. Cílem dotazníku je zjištění Vašeho názoru na současný proces hodnocení pracovního výkonu a systém odměňování ve společnosti. Vyplnění dotazníku je anonymní. Výsledky budou použity v diplomové práci a stanou se podkladem pro návrhy na zlepšení současné situace. S ohledem na tuto skutečnost bych Vás chtěla požádat o pečlivé vyplnění.

Děkuji za Vaši ochotu a Váš čas.

Bc. Vavrečková Karolína

---

Pokud nebude uvedeno jinak, zvolte prosím pouze jednu odpověď nejvíce odpovídající skutečnosti nebo Vašemu názoru. V případě zvolení varianty „jiné“ napište prosím vlastní odpověď.

**1. Ve kterém oddělení pracujete?**

- a) Výrobní oddělení
- b) Obchodní oddělení

**2. Zvolte prosím, jaký je Váš názor na následující tvrzení:**

**„Se současným systémem hodnocení ve společnosti jsem spokojen/a.“**

- a) Rozhodně souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Ani souhlasím, ani nesouhlasím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Rozhodně nesouhlasím

**3. Jak často je hodnocen Váš pracovní výkon?**

- a) Denně
- b) Týdně
- c) Měsíčně
- d) Jiné (prosím, uveďte odpověď) \_\_\_\_\_

**4. Podle kterých kritérií jste hodnocen/a?**

**\*Odpovězte prosím na všechny části otázky.**

4.1 Odpovědnost a spolehlivost	ano	ne	neumím posoudit
4.2 Pracovní výkon	ano	ne	neumím posoudit
4.3 Pracovní nasazení	ano	ne	neumím posoudit
4.4 Plnění a přístup k pracovním úkolům	ano	ne	neumím posoudit
4.5 Chování na pracovišti	ano	ne	neumím posoudit

**5. Hodnotíte i Vy sám/sama svůj odvedený výkon?**

- a) Ano
- b) Ne

**6. Do jaké míry jste informováni o úkolech (pracovních činnostech), které Vám jsou zadávány?**

- a) Dostatečně
- b) Spíše dostatečně
- c) Ani dostatečně, ani nedostatečně
- d) Spíše nedostatečně
- e) Nedostatečně

**7. Jak často je kontrolována Vaše odvedená práce?**

- a) Denně
- b) 1 x týdně
- c) 2-3 týdně
- d) Neumím posoudit
- e) Jiné (prosím, uveďte odpověď) \_\_\_\_\_

**8. Nastala někdy situace, kdy jste nestihl/a včas splnit zadané úkoly?**

- a) Ano
- b) Ne

\*Pokud Vaše odpověď na otázku č. 8 byla Ne, přejděte k otázce č. 11.

**9. Pokud k takovéto situaci došlo, čím to bylo způsobeno?**

**(Můžete vybrat více odpovědí.)**

- a) Na zadaný úkol nebyl stanoven dostatek času
- b) Ke splnění stanoveného úkolu jsem neměl/a dostatek informací
- c) Ke splnění stanoveného úkolu jsem neměl/a dostatek znalostí (dovedností)
- d) Ke splnění stanoveného úkolu jsem neměl/a odpovídající pracovní podmínky
- e) Zadaný úkol byl příliš náročný
- f) Důvod neumím posoudit

**10. Pokud k takovéto situaci došlo, snažil se Váš přímý nadřízený zjistit příčinu?**

- a) Ano, ale nenastaly žádné změny
- b) Ano, do příštího úkolu byl problém vyřešen
- c) Ne, příčinu nikdo nezjišťoval

**11. Řekl/a byste, že je výše Vaší celkové odměny (mzdy) ovlivněna Vaším odvedeným výkonem?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ani ano, ani ne
- d) Spíše ne
- e) Ne
- f) Neumím posoudit

**12. Zvolte prosím, jaký je Váš názor na následující tvrzení:**

**„Se současným systémem odměňování ve společnosti jsem spokojen/a.“**

- a) Rozhodně souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Ani souhlasím, ani nesouhlasím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Rozhodně nesouhlasím

**13. Zvolte prosím, zda souhlasíte s následujícím tvrzením:  
„Mzda, kterou dostávám, odpovídá náročnosti mé práce.“**

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Ani ano, ani ne
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

**14. Dostáváte, kromě základní mzdy, i nějaké odměny (bonusy, prémie, pochvaly)?**

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Ani ano, ani ne
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

**15. Zvolte prosím, zda souhlasíte s následujícím tvrzením:  
„Za dobře odvedenou práci (tj. když splním včas a správně všechny úkoly) jsem pochválen/a.“**

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Ani ano, ani ne
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

**16. Přivítal/a byste možnost využití přivýdělků ve formě práce z domu?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ani ano, ani ne
- d) Spíše ne
- e) Ne

**17. Zvolte prosím, zda souhlasíte s následujícím tvrzením:  
„Pokud během výkonu pracovních úkolů něco rozbiji/zničím, hradím vzniklou škodu.“**

- a) Ano, hradím celou hodnotu škody
- b) Ano, ale hradím jen část škody
- c) Ne, škodu hradí společnost

**18. Přišlo by Vám spravedlivé, kdybyste se podílel/a na úhradě škody až při překročení určitého limitu (např. 2 000/měsíčně)?**

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Ani ano, ani ne
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

**19. Využíváte možnost nakupovat výrobky společnosti za zvýhodněné ceny pro zaměstnance?**

- a) Ano
- b) Ne

**20. Vyberte, jak zajímavé a využitelné by pro Vás byly tyto zaměstnanecké výhody, kdybyste je měl/a možnost čerpat (1 = nejlepší, 5 = nejhorší). \*Odpovězte prosím na všechny části otázky.**

Pracovní neplacené volno	1	2	3	4	5
Příspěvek na dovolenou	1	2	3	4	5
Příspěvek na dojíždění	1	2	3	4	5
Příspěvek na volnočasové aktivity	1	2	3	4	5
Pružná pracovní doba	1	2	3	4	5
Mobilní tarif	1	2	3	4	5
Firemní snídaně	1	2	3	4	5
Stravenky	1	2	3	4	5
Lístky do kina	1	2	3	4	5
Příspěvek na penzijní a důchodové pojištění	1	2	3	4	5

**21. Kdyby společnost postupně zaváděla nové zaměstnanecké výhody, v jakém pořadí byste uvítal/a jejich zavedení? \*Odpovězte prosím na všechny části otázky.**

\*Seřaďte následující výhody v intervalu od 1 do 10 dle pořadí, ve kterém byste přivítal/a jejich zavedení. Příklad: nejdříve bych chtěla zavedení stravenek – v tom případě bude u stravenek napsané číslo 1.

- Pracovní neplacené volno
- Příspěvek na dovolenou
- Příspěvky na dojíždění
- Příspěvek na volnočasové aktivity
- Pružná pracovní doba
- Mobilní tarif
- Firemní snídaně
- Stravenky
- Lístky do kina
- Příspěvek na penzijní a důchodové pojištění

**22. Změnil/a byste něco v současném procesu hodnocení nebo systému odměňování? \*Pokud ano, napište prosím odpověď.**

---



## Příloha 2

Rozhovory s řediteli dílčích oddělení

(ŘVO – ředitelka výrobního oddělení; ŘOO – ředitel obchodního oddělení)

### **1. Je ve Vašem oddělení propracovaný systém hodnocení?**

*ŘVO: Asi se nedá říct, že je propracovaný. Snažíme se zaměstnance směřovat k dosahování požadovaného výkonu, ale příliš se nám to nedaří. Většinou je to jak kdy, někdy jsme s jejich výkonem nad míru spokojeni, ale někdy jejich výsledky neodpovídají zkušeným pracovníkům, ale spíše nováčkům.*

*ŘOO: Nemyslím si, že je propracovaný. Hodnotíme kritéria, která jsou pro nás důležitá, ale výsledky nikde nefigurují.*

### **2. Jaký je Váš názor na současný systém hodnocení zaměstnanců ve Vašem oddělení? Myslíte si, že je efektivní?**

*ŘVO: Myslím si, že hodnocení zaměstnanců je důležité, ale jelikož neustále rosteme a vyvíjíme nové produkty, neměli jsme pořádně čas si systém správně nastavit, proto bych řekla, že systém, který momentálně používáme, není efektivní.*

*ŘOO: Rozhodně ne. Nedaří se nám ze zaměstnanců dostat maximum jejich schopností a dovedností. Myslím si, že naši zaměstnanci mají na lepší výkony, než které předvádí, ale to, že je z nich neumíme dostat, je chyba našeho systému hodnocení.*

### **3. Myslíte si, že by zaměstnanci mohli podávat vyšší pracovní výkon?**

*ŘVO: Myslím si, že ano.*

*ŘOO: Jak už jsem říkal výše, rozhodně mají větší potenciál.*

### **4. Řekl/a byste, že jsou zaměstnanci ve Vašem oddělení dostatečně motivováni k podávání pracovních výkonů?**

*ŘVO: Jelikož se nám nedaří směřovat zaměstnance k podávání požadovaného výkonu, tak předpokládám, že jsou nedostatečně motivováni.*

*ŘOO: Asi nejspíš ne. V podstatě mají jistou mzdu, podle toho, kolik si odpracují hodin, a to je rozhodně nemotivuje k tomu, aby pracovali více nebo měli lepší výsledky.*

### **5. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že se všichni zaměstnanci setkali se situací, kdy nestihli včas splnit zadané úkoly. Čím je to podle Vás způsobeno?**

*ŘVO: Ze začátku, když k nám nastoupí noví zaměstnanci je to pro ně složitější, protože se většinou setkávají s danými věcmi poprvé. Někdy je to ovlivněno pracovním prostředím, ale asi nejčastěji je to proto, že nedodržují sled jednotlivých činností, na všechno mají podle nich dostatek času anebo si nepamatují, jak danou činnost prováděli v minulosti.*

*ŘOO: Řekl bych, že je to jednoduše tím, že nemají důvod pracovat rychleji, než jak jim to vyhovuje.*

**6. Je systém hodnocení napojen na odměňování pracovníků? Pokud ne, myslíte si, že by měl být napojen?**

*ŘVO: Hodnocení na výši odměn nemáme napojeno, ale myslím si, že abychom mohli zaměstnance dostatečně motivovat, tak by to propojené mělo být.*

*ŘOO: Zatím systém hodnocení na odměňování nemáme napojen. Nejprve jsme to nepovažovali za důležité, jelikož zaměstnanci nebyli schopni plnit ani jejich současné požadavky, proto jsme neviděli důvod k tomu přidávat jim ještě odměny. Když se na to, ale podívám z druhé strany, tak by navázání hodnocení na odměňování mohlo vést ke zlepšení podávaných výkonů.*

**7. Jsou všichni zaměstnanci obeznámeni s tím, podle čeho jsou hodnoceni a dle jakých kritérií jsou odměňováni?**

*ŘVO: Ano. VÍ, co je pro nás jako pro společnost nejdůležitější. Zakládáme si na kvalitě, a proto nesmí na žádných výrobcích kvalitu ošizovat. Je jim vždy sdělováno, jak dlouhý časový interval na danou věc mají. Známá je jim také sazba, dle které je počítána jejich mzda.*

*ŘOO: Ano, ví, co se od nich očekává, jaké máme požadavky na jejich pracovní činnosti, a také znají svou výši hodinové sazby.*

**8. Je systém odměňování pracovníků transparentní (tzn. je interně známý)?**

*ŘVO: Ne. Nepokládali jsme za důležité, aby věděli, kolik si vydělají jejich kolegové.*

*ŘOO: Ne, zaměstnanci znají svou hodinovou sazbu, ale neznají sazbu svých spolupracovníků.*

**9. Byl/a byste ochoten/ochotna zvýšit náklady na odměňování, pokud by to vedlo ke zvýšení podávaného výkonu zaměstnanců?**

*ŘVO: Určitě. Pokud by zaměstnanci dosáhli požadovaného výkonu, ušetřili bychom na přesčasech, prostojích a rozhodně by nám klesly výrobní náklady.*

*ŘOO: Když si spočítám, že by oslovili více potenciálních klientů, než kolik jich osloví nyní, a to by pro nás znamenalo vyšší zisk, určitě by se nám vyplatilo investovat více do odměňování.*

**10. Změnil/a byste něco na současném procesu hodnocení a odměňování ve společnosti?**

*ŘVO: Potřebujeme zaměstnance více směřovat a motivovat k podávání vyšších výkonů, takže nějaké změny bude potřeba udělat. Nepřijde mi příliš efektivní, když jsou zaměstnanci hodnoceni pouze podle hodinové mzdy, kdy se mohou schovávat za výkon svých spolupracovníků. Takže toto by bylo potřeba určitě změnit.*

*ŘOO: Určitě je potřeba něco změnit. Myslím, že by bylo dobré přidat nějaké zaměstnanecké výhody, alespoň ze začátku s rozumným finančním nákladem. A taky nějakým způsobem více motivovat zaměstnance, aby dělali víc než doposud.*

**POZOROVACÍ PROTOKOL**

Datum: 05.04.2018

Oddělení: Výrobní

Hodnotitel: ředitelka výrobního oddělení

Účastníci pozorování: účastni byli všichni zaměstnanci výrobního oddělení

**Hodnocení:** 1 – přijatelné; 2 – průměrné; 3 – nepřijatelné

Činitel	Pozorovaný prvek	Hodnocení	Poznámky
Hodnotitel:	Přípravenost	1	
	Vystupování	1	Příjemné, milé
	Sdělování	1	Chybí úvod
	Hodnotitelské chyby	2	Místy hodnocení ovlivněno sympatiemi zaměstnance, avšak nijak zásadně.
	Zaznamenávání poznámek	3	Zaznamenávání do záznamového sešitu. Nepřítomnost hodnotícího formuláře.
	Celková úroveň hodnocení	2	
Celkové hodnocení:	Průměrné hodnocení (1,67) je spíše průměrné.		
Zaměstnanci:	Pozornost	1	Zaměstnanci dávají pozor, přikyvují. Vnímají a v případě dotazů reagují.
	Komunikace	1	Plynulá komunikace mezi zaměstnanci a nadřízeným.
	Sebehodnocení	1	
	Zapojení do diskuse	2	Někteří zaměstnanci jsou zdrženliví a do diskuse se nezapojují.
	Přijímání kritiky	2	
	Řešení problémů	3	Ve většině případů nebyli zaměstnanci schopni přijít s vhodným řešením.
Celkové hodnocení:	Průměrné hodnocení (1,67) je spíše průměrné.		
Zpětná vazba:	Srozumitelnost	1	Připomínky byly věcné a srozumitelné
	Pochvala	1	
	Kritika	2	
	Konkrétnost	1	
	Prostor k diskusi	1	Dostatečný prostor
Celkové hodnocení:	Průměrné hodnocení je (1,2) přijatelné.		
Místnost:	Atmosféra	1	Přátelská
	Úroveň posezení	2	Porada probíhá ve výrobní části. Všichni mají možnost usazení a kávy.
Celkové hodnocení:	Průměrné hodnocení je (1,5) spíše přijatelné.		

Zhodnocení: (1,51) Zpětná vazba a místnost, ve které je hodnocení realizováno, jsou přijatelné. Hodnotitelé by se primárně měli zaměřit na vhodnější způsob zaznamenávání poznatků z hodnocení a celkových porad. Zaměstnancům dělalo největší problém řešení problémů, proto by společnost měla do systému vzdělávání a rozvoje zapojit také případové studie zaměřené na řešení problémů a krizové situace.

**POZOROVACÍ PROTOKOL**

Datum: 05.04.2018

Oddělení: Obchodní

Hodnotitel: ředitel obchodního oddělení

Účastníci pozorování: během hodnocení byli účastni všichni obchodní asistenti, externí zaměstnanci (grafička, obchodní zástupce) a vedoucí marketingu nebyli přítomni

**Hodnocení:** 1 – přijatelné; 2 – průměrné; 3 – nepřijatelné

Činitel	Pozorovaný prvek	Hodnocení	Poznámky
Hodnotitel:	Připravenost	1	
	Vystupování	1	Příjemné, formální
	Sdělování	2	
	Hodnotitelské chyby	2	
	Zaznamenávání poznámek	3	Nejsou zaznamenávány vůbec.
	Celková úroveň hodnocení	2	
Celkové hodnocení:	Průměrné hodnocení je (1,83) spíše průměrné.		
Zaměstnanci:	Pozornost	1	Zaměstnanci přikyvují.
	Komunikace	1	Plynulá komunikace mezi zaměstnanci a nadřízeným.
	Sebehodnocení	2	
	Zapojení do diskuse	1	
	Přijímání kritiky	1	
	Řešení problémů	2	Částečná nesamostatnost, spoléhání na vedoucí
Celkové hodnocení:	Průměrné hodnocení je (1,3) spíše přijatelné.		
Zpětná vazba:	Srozumitelnost	1	
	Pochvala	2	
	Kritika	1	
	Konkrétnost	2	
	Prostor k diskusi	1	
Celkové hodnocení:	Průměrné hodnocení je (1,4) spíše přijatelné.		
Místnost:	Atmosféra	1	Přátelská
	Úroveň posezení	1	Porada probíhá v kancelářích. Všichni mají možnost usazení a kávy.
Celkové hodnocení:	Průměrné hodnocení je (1) přijatelné.		

Zhodnocení: (1,38) Obdobně jako u výrobního oddělení jsou výsledky až na drobné odchylky podobné. Rovněž jsou největší nedostatky spatřovány v nezapisování poznámek z hodnotících porad.

## HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ ZAMĚSTNANCŮ VÝROBNÍHO ODDĚLENÍ

Hodnotitel:

Datum hodnocení:

Zaměstnanec:

Pracovní pozice:

Hodnocené období:

Délka pracovního poměru:

Hodnotící stupnice:

0 – nevyhovující; 2 – dostatečné; 4 – dobré; 6 – velmi dobré; 8 – výborné; 10 – nadstandartní

Oblast kritérií	Kritérium hodnocení	Hodnocení hodnotitele	Dosažené body
Ekonomika pracoviště	Hospodárnost a zacházení s materiálem		
Váha kritéria: 20 %	Výše zmetkovosti připadající na daného zaměstnance		
<b>Celkové hodnocení za danou oblast kritérií:</b>			
Pracovní povinnosti	Plnění pracovních úkolů		
	Řešení krizových situací		
	Samostatnost		
	Zodpovědnost		
	Znalost práce		
	Množství vyrobených produktů		
	Kvalita odvedené práce		
	Dodržování technologických postupů		
Váha kritéria: 60 %			
<b>Celkové hodnocení za danou oblast kritérií:</b>			
Chování na pracovišti	Dodržování příkazů přímého nadřízeného		
	Spolupráce se spolupracovníky		
	Loajalita		
	Ochota ohlašovat problémové situace		
	Odpovědnost a spolehlivost		
	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci		
	Pracovní nasazení		
	Přínos nových nápadů ke zlepšení		
	Dodržování nástupu do práce		
Váha kritéria: 20 %			
<b>Celkové hodnocení za danou oblast kritérií:</b>			
<b>BODY CELKEM</b>			

Shrnutí závěrečného hodnocení:

Podpis hodnoceného zaměstnance:

.....

Podpis hodnotitele:

.....

Příloha 6

## HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ ZAMĚSTNANCŮ OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ

Hodnotitel:

Datum hodnocení:

Zaměstnanec:

Pracovní pozice:

Hodnocené období:

Délka pracovního poměru:

Hodnotící stupnice:

0 – nevyhovující; 2 – dostatečné; 4 – dobré; 6 – velmi dobré; 8 – výborné; 10 – nadstandartní

Oblast kritérií	Kritérium hodnocení	Hodnocení hodnotitele	Dosažené body
Ekonomika pracoviště  Váha kritéria: 10 %	Hospodárnost na pracovišti		
	Organizace vlastní práce – eliminace prostojů		
<b>Celkové hodnocení za danou oblast kritérií:</b>			
Pracovní povinnosti  Váha kritéria: 60 %	Plnění pracovních úkolů		
	Řešení krizových situací		
	Samostatnost		
	Zodpovědnost		
	Znalost práce		
	Množství oslovených zákazníků		
	Reprezentativní vystupování		
<b>Celkové hodnocení za danou oblast kritérií:</b>			
Chování na pracovišti  Váha kritéria: 30 %	Dodržování pravidel a pokynů		
	Spolupráce se spolupracovníky		
	Loajalita		
	Ochota ohlašovat problémové situace		
	Odpovědnost a spolehlivost		
	Iniciativa		
<b>Celkové hodnocení za danou oblast kritérií:</b>			
<b>BODY CELKEM</b>			

Shrnutí závěrečného hodnocení:

Podpis hodnoceného zaměstnance:

.....

Podpis hodnotitele:

.....



**Společnost:** .....

**se sídlem** .....

**IČ:**

**DIČ:**

## **Vnitřní předpis č. 101/2018**

Úplné znění ze dne: .....

### ***Vnitřní předpis o poskytování příspěvku na životní pojištění, penzijní připojištění se státním příspěvkem nebo doplňkové penzijní spoření***

#### **1. Účel vnitřního předpisu**

Tento vnitřní předpis je vydán za účelem stanovení postupů při poskytování příspěvků na životní pojištění, penzijní připojištění se státním příspěvkem nebo doplňkové penzijní spoření zaměstnancům společnosti .....

#### **2. Rozsah platnosti**

Vnitřní předpis č. 101/2018 se týká zaměstnanců společnosti. Předpis je vztahen na všechny zaměstnance pracující pro společnost na základě pracovního poměru. Vnitřní předpis se netýká zaměstnanců pracujících pro společnost na základě dohod mimo pracovní poměr.

#### **3. Poskytování příspěvku**

Nárok na příspěvek zaměstnancům vzniká po odpracování 1 roku u společnosti .....

Nárok na příspěvek zaniká v případě, kdy dojde k hrubému porušení pracovní kázně nebo rozvázání pracovního poměru. Nárok na příspěvek nemají ženy na mateřské a zaměstnanci na rodičovské dovolené.

V případě zájmu o příspěvek musí zaměstnanec odevzdat kopii smlouvy splňující zákonné podmínky ředitelce ekonomického oddělení. Rovněž musí z vlastní iniciativy kontaktovat příslušnou penzijní společnost pro zajištění příslušné smlouvy k příspěvkům.

#### 4. Výše příspěvku

Zaměstnavatel poskytuje příspěvek ve stanovené výši podle délky odpracovaných let zaměstnance dle tabulky č. 4.1, přičemž je poskytován pouze jedenkrát v měsíci na konkrétní účel vybraný zaměstnancem.

Tab. č. 4.1 Výše příspěvku

Délka pracovního poměru	Částka
1–3 roky	300 Kč
3 roky-5 let	500 Kč
5 let a více	700 Kč

#### 5. Účinnost

Vnitřní předpis č. 101/2018 nabývá platnosti v den podpisu tohoto předpisu a účinnosti dnem vyhlášení zaměstnavatelem a je vydán na dobu neurčitou.

Vydáno v Opavě, dne .....

\_\_\_\_\_  
Společnost XY

Jednatel společnosti: .....

**Společnost: .....**

**se sídlem .....**

**IČ:**

**DIČ:**

**Vnitřní předpis č. 100/2018**

Úplné znění ze dne: .....

***Vnitřní předpis o poskytování příspěvku na stravování zaměstnanců***

**1. Účel vnitřního předpisu**

Tento vnitřní předpis je vydán za účelem stanovení postupů při poskytování příspěvků na stravování zaměstnanců společnosti .....

**2. Rozsah platnosti**

Vnitřní předpis č. 100/2018 se týká zaměstnanců společnosti. Předpis je vztažen na všechny zaměstnance pracující pro společnost na základě pracovního poměru. Vnitřní předpis se netýká zaměstnanců pracujících pro společnost na základě dohod mimo pracovní poměr.

**3. Poskytování poukázek na stravování**

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům příspěvek na stravování formou stravenek .....

Nárok na příspěvek zaměstnanci vzniká v případě, kdy odpracuje alespoň 4 hodiny během své denní směny.

Nárok na stravenku nevznikne zaměstnanci v případě, kdy mu vznikne nárok na stravné v souvislosti s pracovní cestou dle zákoníku práce. Nárok nevzniká rovněž v případech pracovních činností kratších než 4 hodiny během jedné směny zaměstnance, v době dovolené, pracovní neschopnosti, nebo celodenní nepřítomnosti v práci z jiných důvodů.

Zaměstnanec obdrží stravenky začátkem měsíce, přičemž množství stravenek je rovno počtu odpracovaných pracovních dní, ve kterých zaměstnanci vznikl nárok na poskytnutí příspěvku, předcházejícího měsíce.

#### **4. Příspěvek na stravování**

Zaměstnavatel poskytuje příspěvek na stravenky ve výši 55 % z hodnoty stravenky. Zbývající částka, včetně hodnoty provize zprostředkovatelské firmy zajišťující stravenky, je hrazena zaměstnancem v podobě srážky ze mzdy dle počtu dní, ve kterých zaměstnanci vznikl nárok na příspěvek. Srážka ze mzdy se provádí na základě souhlasu zaměstnance, který je vyjádřen podpisem na formuláři 'Souhlas zaměstnanců s poskytováním stravenek'.

#### **5. Účinnost**

Vnitřní předpis č. 100/2018 nabývá platnosti v den podpisu tohoto předpisu a účinnosti dnem vyhlášení zaměstnavatelem a je vydán na dobu neurčitou.

Vydáno v Opavě, dne .....

---

Společnost XY

Jednatel společnosti: .....